

La gouvernance d'un organisme à but non lucratif est-elle susceptible de motiver des donateurs potentiels à le financer?

Étude de cas et recommandations

Fondation Drugs for Neglected Diseases initiative (DNDi)

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Domingos MABANZA

Conseiller au travail de Bachelor :

M. Eric MAEDER, Chargé d'enseignement HES

Genève, 14 août 2015

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Économie d'entreprise en emploi

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science HES-SO en Économie d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND, selon la procédure détaillée à l'URL suivante : http://www.orkund.fr/student_gorsahar.asp.

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celles du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 14 août 2015

Domingos MABANZA

La gouvernance d'un organisme à but non lucratif est-elle susceptible de motiver des donateurs potentiels à le financer ?

MABANZA Domingos

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont soutenu dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je tiens à remercier M. Eric Maeder, chargé d'enseignement à la HEG. En sa qualité de conseiller de mémoire, il a su guider mon travail, me soutenir et m'accorder du temps pour trouver des solutions adaptées à ma problématique.

En second lieu, je remercie la fondation DNDi et en particulier Mme Thi Hanh Cao qui a accepté de me rencontrer afin de m'apporter l'aide nécessaire à la rédaction de mon mémoire.

Je remercie également mes camarades de classe avec qui j'ai pu collaborer au sein de la HEG durant ces quatre années de cours.

Finalement, je souhaite adresser mes remerciements à ma famille, à mes proches et à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de mon parcours académique depuis le début.

Résumé

Les causes auxquelles nous pouvons décider de donner notre argent sont multiples. D'ailleurs, les statistiques de dons enregistrées par la fondation ZEWO¹ montrent une hausse pour la 7^{ème} année consécutive. En effet, il y a un marché des dons chiffré à plusieurs milliards créant même une économie à part.

Toutefois, ce marché basé principalement sur des valeurs de confiance a été entaché par quelques scandales concernant la gestion des organisations qui le représentent. On reproche notamment à certaines d'entre elles leur amateurisme ainsi que leur manque de transparence sur la gestion des dons récoltés. L'importance d'avoir des principes de gestion clairs et respectant des normes reconnues se fait sentir.

Mon travail consiste à analyser la structure légale et le règlement d'une ONG sous la forme d'une étude de cas. Le but est de pouvoir déterminer l'ampleur du pouvoir et des responsabilités de ceux qui prennent les décisions importantes au sein de cette ONG et de déterminer si elle respecte les principes d'une bonne gouvernance.

Pour m'aider dans cette analyse, j'ai utilisé les recommandations en matière de bonne gouvernance émises par l'association Swiss NPO-Code ainsi que la fondation ZEWO. Les principes que prônent ces deux organisations tendent à répondre ces questions : qu'est-ce qui autorise un dirigeant à prendre des décisions clés pour l'avenir de l'organisation et qu'est-ce qui légitime qu'il puisse le faire ? Mon analyse commence tout d'abord par une immersion dans le tiers secteur pour essayer de comprendre où se situent économiquement les activités dites d'utilité publique. Je cherche ensuite à définir ce qu'est réellement une ONG et quel est son objectif. La suite de mon analyse s'attache à comprendre les relations de pouvoir qu'il peut y avoir au sein d'une ONG.

Les résultats de mon analyse montrent qu'il y a un manque de clarté dans les statuts de Drugs for Neglected Diseases initiative (DNDi) et que celle-ci peut encore faire des progrès en matière de bonne gouvernance. On peut notamment remarquer que les tâches et les rôles entre Conseil et Direction ne sont pas définis clairement. L'information sur la rémunération des dirigeants est également manquante, ce qui laisse une part spéculative sur leur rétribution. Malgré ces manquements en matière de gouvernance, on constate que l'organisation possède une gestion efficace qui lui a

¹ Source : FONDATION ZEWO. *Les dons aux œuvres de bienfaisance augmentent pour la septième année consécutive*. 2013. 1-5 p.

permis en à peine dix ans d'existence d'accomplir des prouesses en matière de recherche de dons. En effet, DNDi compte aujourd'hui déjà six médicaments commercialisés sur le marché et a réussi à atteindre des millions de patients. Cela lui laisse une marge de manœuvre pour améliorer ses processus et gagner en efficacité.

Finalement, nous pensons qu'une bonne gouvernance est un élément décisif pour gagner la confiance des donateurs et assurer une gestion efficace pour une ONG. Bien que cette organisation soit encore une fondation récente, nous pensons qu'il est important qu'elle intègre rapidement les principes de bonne gestion au vu de l'évolution perpétuelle du marché des dons et des scandales qui peuvent éclabousser l'ensemble du secteur. Une gouvernance bien établie présente une protection contre ce genre de menace et rassure les parties prenantes sur la gestion professionnelle de l'organisation. L'adoption d'une Charte de gouvernance est un exemple concret des mesures qui peuvent être adoptées par une ONG.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Table des matières.....	v
Liste des figures.....	viii
1. Introduction.....	1
2. Tiers Secteur.....	3
2.1 Économie sociale.....	3
2.2 Dans quel secteur se trouve l'économie sociale ?	5
2.3 Rôle du tiers-secteur.....	6
3. Les Organisations Non-Gouvernementales	7
3.1 Origine des ONG	7
3.2 Rôle des ONG	8
3.3 Pouvoir des ONG	10
3.4 Environnement et parties prenantes	10
3.4.1 Les donateurs	11
3.4.2 Les salariés et les bénévoles	11
3.4.3 Les bénéficiaires des services.....	12
3.4.4 Les partenaires	13
3.4.5 L'État et les collectivités locales	13
3.4.6 L'opinion publique	14
3.5 Les nouveaux défis.....	14
3.6 Financement des ONG et concurrence.....	15
3.6.1 Le pouvoir de négociation des donateurs (note :8/10)	16
3.6.2 Le pouvoir de négociation du public (note : 9/10)	16
3.6.3 La menace des substituts (note : 6/10).....	16
3.6.4 La menace des nouveaux participants (note : 9/10)	16
3.6.5 La rivalité entre les ONG existantes (note : 9/10)	16
3.6.6 La Problématique	17
4. La démarche	18
4.1 Les outils	19
4.2 Swiss NPO-Code et la Fondation ZEWO	19
5. Drugs for Neglected Diseases initiative (DNDi)	21
5.1 Création et histoire	21

5.2	Mission	22
5.3	Le modèle d'affaire	22
5.4	Qu'est-ce qu'une maladie négligée ?	23
5.4.1	Les maladies tropicales négligées sont un signe de pauvreté et d'exclusion	24
5.4.2	Les maladies tropicales négligées touchent des populations peu visibles et qui ont peu de poids politique.....	24
5.4.3	Les maladies tropicales négligées ne se propagent pas partout dans le monde 24	
5.4.4	Les maladies tropicales négligées intéressent relativement peu la recherche	24
5.5	Les bénéfices de la recherche	25
5.6	Le portefeuille des maladies	25
5.6.1	La maladie Chagas	25
5.6.2	Les infections aux vers filaires Elephantiasis.....	26
5.6.3	Le HIV pédiatrique	26
5.6.4	La leishmaniose	26
5.6.5	La malaria	26
5.6.6	La trypanosomiase humaine africaine	27
6.	La gouvernance	27
6.1	Définition	27
6.2	Diagnostic organisationnel	29
6.3	Sources de pouvoir.....	30
6.4	Fonctionnement de l'Organe suprême	31
6.4.1	Le Conseil (Organe suprême) - Board of Directors.....	31
6.4.2	Les écarts observés par rapport au Swiss NPO-CODE.....	31
6.5	Organisation du travail de la Direction.....	32
6.5.1	La Direction - Executive Board Committee.....	32
6.5.2	Les écarts observés par rapport au Swiss NPO-CODE.....	33
6.6	Organe suprême et Direction	33
6.7	Comptes et contrôle.....	34
6.7.1	L'Organe de révision - Audit Committee.....	34
6.8	Les donateurs	34
6.8.1	Les écarts observés par rapport au Swiss NPO-CODE.....	34
6.9	Les fondateurs	37
6.10	Où se trouve le pouvoir ?	37
7.	Recommandations	39
	Conclusion.....	42
	Bibliographie	44

La gouvernance d'un organisme à but non lucratif est-elle susceptible de motiver des donateurs potentiels à le financer ?

MABANZA Domingos

Annexe 1 : Taux de participation des donateurs.....	46
Annexe 2 : Evolution des dons en 8 ans.....	47
Annexe 3 : Diagnostique organisationnel.....	48
Annexe 4 : Evaluation des recommandations	49

Liste des tableaux

Tableau 1 : Grille d'analyse	20
Tableau 2 : Liste des fondateurs	22
Tableau 3 : Gille de synthèse des recommandations	41

Liste des figures

Figure 1 : Le tiers-secteur.....	6
Figure 2 : Origine des ONG	8
Figure 3 :Rôle des ONG	9
Figure 4 : Les parties prenantes	10
Figure 5 : Les donateurs	11
Figure 6 : Le Modèle de Porter	17
Figure 7 : Organigramme de DNDi	29
Figure 8 : Gros donateurs de DNDi	35
Figure 9 : Taux de contribution annuelle par donateur.....	36
Figure 10 : Source de pouvoir dans l'organisation	37

1. Introduction

Depuis les années 1990, le monde des affaires a connu une série de changements qui a conduit à renforcer les règles de gouvernance des entreprises. Il y a encore peu, la crise financière de 2008, amorcée par la crise des subprimes en 2007, a vu les règles de gestion des entreprises se durcir pour éviter les dérapages du système. Ces réformes issues souvent de crises ont également produit une nouvelle déontologie des affaires sous la forme de codes de conduite imposés par les gouvernements ou par les acteurs du monde des affaires. La plupart de ces textes et règlements ont pour but de protéger les investissements ou les fonds de prévoyance (épargne) du public.

En parallèle au marché des affaires, il existe, comme nous le verrons, un autre secteur à but non lucratif qui génère aussi des sommes importantes d'argent. Bien que ce secteur soit axé sur l'intérêt public, on dénombre tout de même quelques scandales que ce soit en termes de gestion d'organisation ou en termes financiers. Ces scandales ont fait perdre de l'argent à une population de personnes qui avaient fait des dons en pensant que l'argent servirait le but énoncé par les organisations. Dès lors, la même logique qu'a connue le monde des affaires s'applique à celui de ce secteur. Il devient nécessaire de rassurer les donateurs en mettant en place des réformes et des règles pour la gouvernance de ces organisations. On exige aujourd'hui des ONG qu'elles soient beaucoup plus transparentes sur leur action et sur leur gestion. Les personnes à la tête de ces organisations doivent notamment justifier de leurs décisions et du bien-fondé de leur rôle au sein de l'ONG. Leur système de rémunération, qui est longtemps resté inconnu du public, est maintenant aussi pointé du doigt.

Les objectifs de cette étude sont de voir comment la gouvernance peut influencer positivement la recherche de fonds des organisations à but non lucratif. Nous allons nous intéresser à Drugs for Neglected Diseases initiative (DNDi) une ONG active depuis dix ans au niveau international et dont le siège est à Genève. Nous essayerons de savoir comment la gouvernance de cette organisation est susceptible de motiver les donateurs potentiels à la financer ? Grâce aux nombreuses publications de cette ONG ainsi qu'à l'aide de l'une de ses collaboratrices, nous avons pu effectuer ce travail d'analyse dont voici la structure :

La première partie de ce travail définit l'économie sociale et délimite le contexte en se focalisant sur les Organisations Non Gouvernementales. Nous regarderons ensuite l'environnement dans lequel ces dernières évoluent. La deuxième partie sera consacrée au cadre de gestion des ONG. Nous pourrons ensuite déterminer, dans la troisième partie, quels sont les défis du secteur en lien avec la gestion actuelle faite par les organisations. Il

faudra déterminer, sous la forme de la problématique, quels sont les processus et les règles de gestion au sein d'organismes à but non lucratif qui donnent le pouvoir décisionnel. Pour répondre à cette problématique, nous détaillerons dans la partie quatre la méthodologie à adopter pour notre analyse. La cinquième partie présentera l'ONG analysée avant de faire un diagnostic, dans la sixième partie, de son organisation actuelle. Ceci nous permettra d'effectuer les critiques pour les processus ne respectant pas les principes de bonne gouvernance et d'enchaîner avec nos recommandations d'améliorations en matière de bonne gouvernance.

2. Tiers Secteur

2.1 Économie sociale

L'économie sociale désigne un secteur spécifique de l'économie qui regroupe différents organismes (entreprises, coopératives, associations, ONG, fondations) ayant des statuts juridiques divers et qui exercent dans des secteurs d'activités très variés. Les principes de base de toutes ces organisations sont la non-domination du capital et le bien-être social. Il existe bien évidemment plusieurs définitions du terme d'économie sociale, mais nous retiendrons celle proposée par le l'Organisation internationale du travail (OIT) et celle de la Chambre de l'économie sociale et solidaire (APRES-GE) :

*« L'économie sociale et solidaire se rapporte aux organisations et entreprises fondées sur des principes de solidarités et de participation, qui produisent des biens et des services tout en poursuivant des finalités à la fois économique et sociale. »
(OIT, 2011)*

*« Économie privée à but non lucratif ou à lucrativité limitée, s'inscrivant dans des formes juridiques variées, l'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe une multitude d'initiatives économiques locales, qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie : elle respecte des critères éthiques, sociaux et écologique et place la personne avant le profit. »
(APRES-GE, 2012)*

En Suisse le statut d'institution d'utilité publique ou de service public donne le droit à une exonération de la part de l'Administration fédérale des contributions (AFC). En effet, la Suisse a établi dans sa politique étrangère que l'aide au développement faisait partie de sa mission.

Il faut se rapporter à l'article 5, al. 1 et 2 de la Loi fédérale sur la coopération au développement et l'aide humanitaire internationale pour retrouver l'application légale de la politique étrangère Suisse :

« La coopération au développement soutient les efforts des pays en développement en vue d'améliorer les conditions de vie de leurs populations. Elle doit contribuer à mettre ces pays en mesure d'assurer leur développement par leurs propres forces. Elle tend, à long terme, vers un meilleur équilibre au sein de la communauté internationale.

Elle soutient en priorité les efforts des pays en développements, régions et groupes de population les plus défavorisés. Elle encourage notamment :

- a) Le développement rural*
- b) L'amélioration alimentaire, en particulier par les cultures vivrières destinées à la consommation locale;*

- c) *La promotion de l'artisanat et de la petite industrie locale;*
- d) *La création d'emplois;*
- e) *La recherche et le maintien d'un équilibre écologique et démographique ».*

(Loi fédérale sur la coopération au développement et l'aide humanitaire internationale, l'article 5, al. 1 et 2, 19 mars 1976)

2.2 Dans quel secteur se trouve l'économie sociale ?

On peut considérer que l'économie dispose de trois secteurs :

1. Le secteur privé est composé d'organisations à but lucratif appartenant à des actionnaires ou individus motivés par une recherche de profit maximal.
2. Le secteur public est contrôlé par l'État. Son objectif est de satisfaire au mieux le bien être et l'intérêt général sans motivation de profit.
3. Le tiers secteur se situe entre le secteur public et privé. Il désigne tous les organismes ayant une activité sans but lucratif.

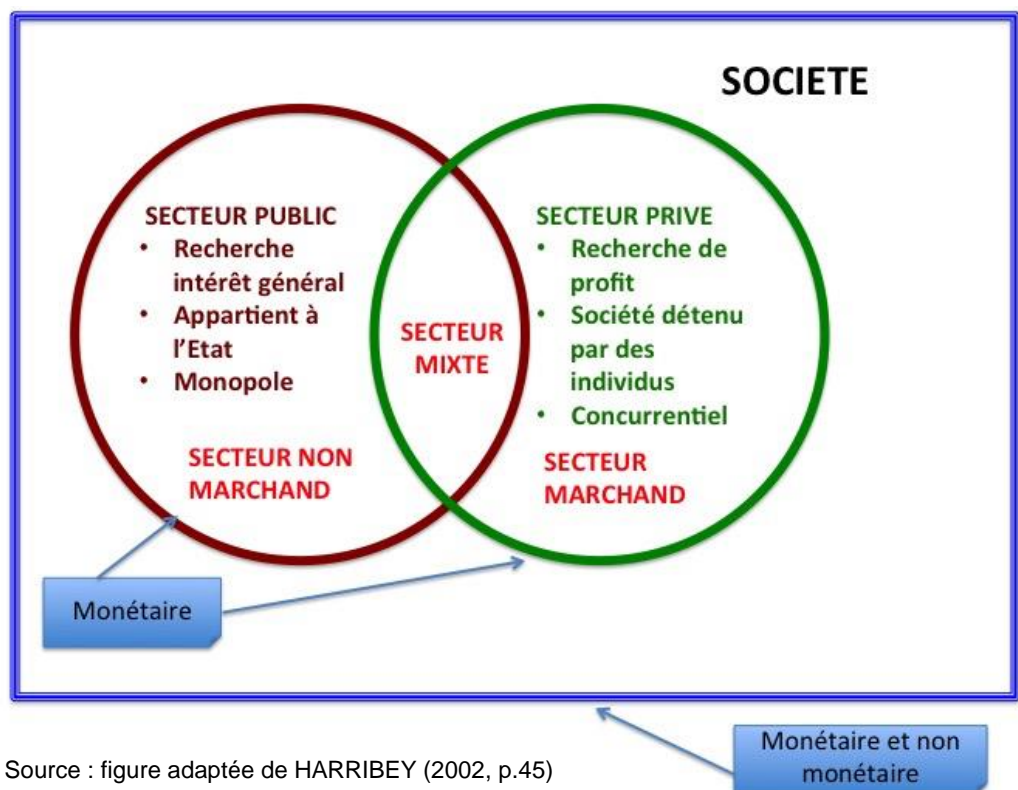
Le concept de *tiers secteur* n'est pas à confondre avec l'économie tertiaire, primaire ou même secondaire. Pour rappel, l'économie primaire désigne l'ensemble des activités qui produisent des matières premières pas encore transformées comme l'agriculture, tandis que l'économie secondaire désigne les activités qui transforment les matières premières issues de l'économie primaire, quant à l'économie tertiaire, elle désigne les activités de services. On voit bien que les définitions décrivent des activités pour définir dans quelle économie on se trouve, hors les secteurs considérés ici n'ont pas un lien direct avec les activités. Ici chaque secteur peut englober des activités liées à l'économie primaire, secondaire ou tertiaire. Ce sont les participants qui vont, par leur action, permettre de situer dans laquelle des trois économies on se trouve.

2.3 Rôle du tiers-secteur

Comme nous pouvons voir sur le tableau ci-dessous, le tiers-secteur se trouve entre les deux autres secteurs. Les organisations de ce secteur exercent des activités marchandes mais qui sont axées sur la valorisation de l'humain et non du profit économique. D'ailleurs leurs activités viennent souvent compléter ou combler celles qui ne sont pas remplies par les deux autres secteurs ce qui lui donne une réelle légitimité d'existence. Bien que l'économie sociale dispose d'un grand nombre d'acteur qui sont actifs dans de nombreux domaines, elle peut toutefois se définir comme étant un secteur économique :

- *privé*
- *à but non lucratif ou à lucrativité limitée*
- *dont la finalité est au service de la collectivité (utilité publique)*
- *intégrant des valeurs, telles que le fonctionnement participatif, le respect de l'environnement, le bien-être social et la diversité, la solidarité, la cohérence et la gestion autonome (Charte de l'Économie sociale et solidaire, APRÈS-GE, 27 octobre 2005)*

Figure 1 : Le tiers-secteur



Source : figure adaptée de HARRIBEY (2002, p.45)

3. Les Organisations Non-Gouvernementales

Il est très difficile de donner ou trouver une définition commune et officielle de l'expression *Organisations Non-Gouvernementales* (ONG). En effet, la catégorisation de ces organismes reste complexe, notamment à cause de la diversité des activités dans lesquelles elles agissent, de la variété de leurs statuts juridiques ou encore de leurs modes de financement. Toutefois, nous pouvons reprendre les définitions adoptées par le Conseil économique et social des Nations Unies et le Conseil de l'Europe.

Ces derniers définissent l'ONG² comme étant un organisme privé ou indépendant à but non lucratif, à caractère associatif et d'utilité nationale ou internationale et dont la création est détachée d'un accord avec un gouvernement.

Pour distinguer facilement une ONG d'une autre personne morale, nous pouvons retenir les critères suivants qui lui sont propres :

- Altruisme : L'organisation ne cherche pas à faire du bénéfice à travers son action. La notion d'intérêt public doit être présent dans sa mission.
- Autonome: L'organisation garantit sa liberté financière et politique. Elle ne doit pas dépendre d'un gouvernement.
- Juridique : L'organisation doit avoir une structure similaire à une association ou une fondation.

3.1 Origine des ONG

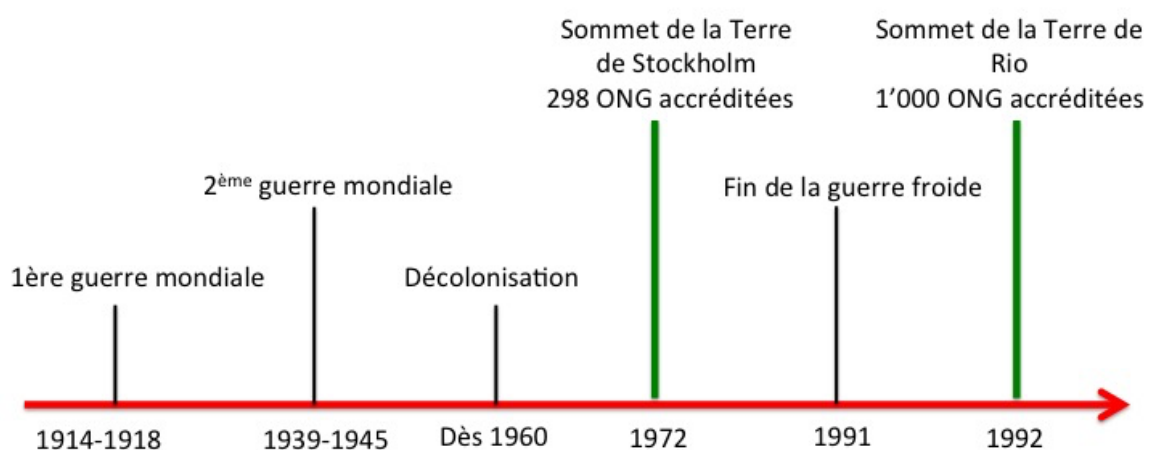
Historiquement, on trouve des traces d'associations internationales (ancien nom des ONG) entre la fin du 19^{ème} et le début du 20^{ème} siècle. C'est seulement en 1945 que le terme d'*Organisation Non-Gouvernementale* sera prononcé pour la première fois lors de la création de la Charte des Nations Unies suite à la fin de la 2^{ème} guerre mondiale. Il est devenu indéniable après les 2 guerres mondiales que les ONG ont joué un rôle capital dans l'assistance aux victimes. Dès lors, il faut non seulement les reconnaître mais leur donner également un statut.

² Source : Convention européenne sur la reconnaissance de la personnalité juridique des organisations internationales non gouvernementales. 1986. 1-3

Périodes historiques marquantes dans le développement des ONG :

- 1ère et 2ème guerres mondiales : des associations d'un genre nouveau se créent afin d'aider les populations victimes de la guerre
- Décolonisation : L'action des ONG va évoluer durant cette période pour inclure dans ses missions également le développement auprès des pays en développement en plus de l'aide humanitaire
- Fin de la Guerre froide : Les ONG vont étendre leur présence sur l'ensemble de la planète

Figure 2 : Origine des ONG



Source : figure adaptée RYFMAN (2004, p.107)

3.2 Rôle des ONG

Les ONG sont des acteurs clés dans la résolution de conflits et de situations de crise, notamment par leur intervention sur le terrain ou pour leur rôle de médiateur. L'exemple du Comité International de la Croix-Rouge (CICR) est un cas concret d'institution cherchant à établir la paix. En effet, la neutralité qu'elle prône depuis sa création et les bons sentiments qui animent son action en font une institution respectée et acceptée par l'ensemble des belligérants dans un conflit donné. C'est d'ailleurs devenu le cas pour la plupart des institutions qui travaillent dans la recherche pour la paix. Les ONG ne limitent pas

uniquement leur action à la recherche pour la paix mais ont des domaines d'activités très hétérogènes (environnement et développement durable, santé, action et droit humanitaires, droit de l'homme, migration et travail, économie, commerce, sciences et télécommunications, paix, sécurité et désarmement). Nous pouvons tout de même distinguer deux grandes catégories d'ONG :

- les ONG de contestations ;
- les ONG humanitaires.

Ce que l'on peut constater, après analyse de l'activité des deux grandes catégories, c'est que la différence entre ces deux types n'est pas très grande. Certaines d'entre elles peuvent même appartenir à plusieurs catégories en même temps. L'exemple de Médecins Sans Frontières (MSF) est très parlant. En effet, au niveau de la cartographie des ONG par domaine (figure 4), nous l'avons représenté dans la catégorie humanitaire caritative. Toutefois, elle aurait également pu se trouver dans la catégorie humanitaire de développement. Pour rappel, les actions de MSF³ sont notamment l'action médicale (catégorie humaine caritative), la défense des Droits de l'Homme (catégorie humanitaire de développement) ou encore le témoignage (catégorie contestation humaine). Nous pouvons voir que MSF aurait pu être catégorisé autrement au vu de ses actions, c'est également le cas pour beaucoup d'ONG. La frontière des activités, surtout pour les ONG humanitaire et de contestation, n'est jamais nette et peut souvent avoir les deux rôles.

Figure 3 :Rôle des ONG



Source : Domingo Mabanza, 2015

³ Source : MEDECINS SANS FRONTIERES, les 10 principes de MSF. [en ligne]
<http://www.msf.ch/a-propos-de-msf/les-10-principes/> (consulté en août 2015)

3.3 Pouvoir des ONG

Nous avons vu dans le paragraphe précédent que les ONG sont présentes dans de nombreux domaines en lien avec le bien-être des populations. Elles bénéficient d'ailleurs d'une bonne image auprès de l'opinion publique pour leur action.

Parmi les points forts attribués aux ONG, on peut parler de leurs connaissances du terrain acquises notamment par leurs partenariats avec d'autres ONG. Cette connaissance du champ d'action leur permet de se déployer plus rapidement et plus efficacement dans des situations où même des gouvernements ont de la peine à agir.

Le réseau autour des ONG est également une force puissante qui leur permet de mobiliser des fonds, d'alerter l'opinion publique, les volontaires et les autres acteurs sociaux. La pression que les ONG parviennent à exercer grâce aux groupes d'intérêt leur a valu une forte notoriété de contestataires et revendicateurs.

3.4 Environnement et parties prenantes

Dans le cadre de leurs activités, les ONG sont souvent confrontées à plusieurs acteurs importants qui ont un impact sur leur mission. Certains de ces acteurs peuvent être en partie maîtrisés mais, pour d'autres, les ONG n'ont aucun moyen de contrôle. Dès lors, il devient capital pour les ONG d'identifier tous les acteurs qui ont un intérêt dans le projet et de mettre en place une bonne gestion.

Figure 4 : Les parties prenantes



Source : Figure adaptée Freeman, 1984

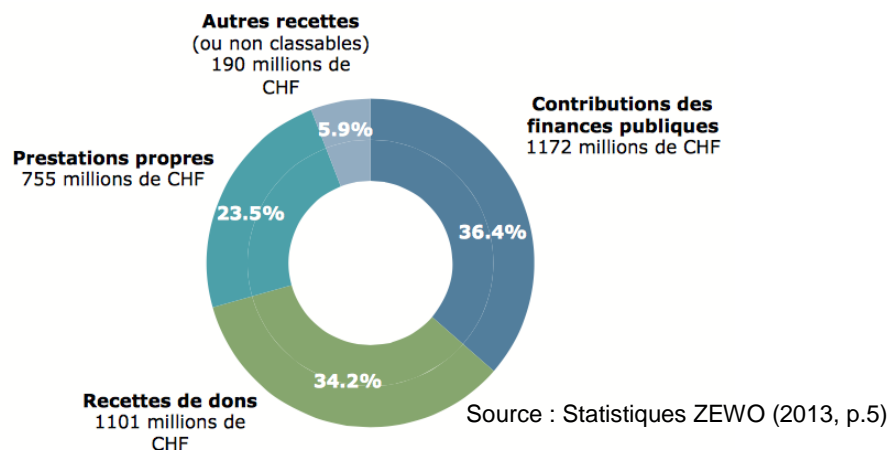
3.4.1 Les donateurs

Le fonctionnement des ONG repose en grande partie sur la générosité des donateurs qui financent les infrastructures ainsi que les activités développées. Il est rare de trouver aujourd'hui une ONG capable d'autofinancer son activité comme le confirme ZEWO, le service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique collectant des dons. Dans son dernier rapport paru en 2013, on peut constater la part importante que représentent les dons dans le fonctionnement des ONG. En effet, seulement 23.5% du total des recettes proviennent de la prestation propre des ONG alors que 76.5% du reste des dons est d'origine extérieure ce qui montre la part importante que représente les donateurs.

Parmi ses donateurs, les ONG peuvent compter sur deux types bailleurs :

1. les bailleurs institutionnels ;
2. les bailleurs privés.

Figure 5 : Les donateurs



3.4.2 Les salariés et les bénévoles

Au sein des ONG, on peut retrouver deux types de collaborateurs qui cohabitent et opèrent dans le but de mener à bien la mission : les salariés et les bénévoles.

Les bénévoles dédient leur temps et leurs compétences aux ONG dans leurs divers projets et ne reçoivent pas de rémunération. Les salariés possèdent un contrat de travail qui implique qu'ils sont soumis à un lien de subordination à l'ONG qui est leur employeur. Dans le cas des bénévoles, l'engagement auprès de l'ONG se fait sur une base volontaire guidée

par des principes comme l'altruisme ou encore l'intérêt général. En ce qui concerne les salariés, l'engagement relève plus de qualifications académiques ou de compétences professionnelles qui sont valorisées à travers une rémunération.

L'écart principal entre salariés et bénévoles réside dans la rémunération ou non des activités comme expliqué plus haut. Il est commun de penser qu'un travail bénévole est souvent lié à l'amateurisme, alors qu'en réalité, les deux groupes (salariés et bénévoles) partagent les mêmes objectifs, contribuant de la même façon à la mission des ONG.

Les bénévoles et les salariés ont notamment en commun les caractéristiques suivantes ce qui rend les deux groupes nécessaire et complémentaire aux ONG :

- Salariés et bénévoles mettent leur temps à disposition de l'ONG.
- Salariés et bénévoles contribuent à développer les nouveaux projets.
- Salariés et bénévoles contribuent à financer les activités car le bénévolat est gratuit mais les activités ne le sont pas.
- Salariés et bénévoles doivent faire en sorte de transmettre des savoirs aux équipes, savoir-être et savoir-faire.
- Salariés et bénévoles communiquent largement leurs actions ce qui aide à sensibiliser le public à leur cause.

3.4.3 Les bénéficiaires des services

Il est évident que ceux qui profitent de l'action des ONG restent principalement les bénéficiaires. Toutefois, ils ne contribuent pas à la stratégie ni aux prises de décisions importantes. Le fait qu'ils ne participent pas financièrement aux actions de l'ONG les place en deuxième position malgré qu'ils soient les principaux intéressés. En effet, le « client » de l'ONG reste le donateur à qui il faut rendre des comptes, notamment sur les dépenses effectuées sur le terrain. Nous avons une situation de paradoxe dans un marché à trois où « l'acheteur n'est pas le consommateur ». L'ONG répond à une demande en « vendant » des « produits » comme étant l'offreur à un acheteur (donateurs, gouvernements, entreprises) qui ne « consommera » pas ce qu'il a acheté.

Le challenge de l'ONG est double :

1. persuader un « client » qui ne consommera pas le produit qu'il achète ;
2. démontrer à ce même « client » que son investissement est bien consommé par le bénéficiaire final.

3.4.4 Les partenaires

Les ONG ont su évoluer avec le temps et également faire évoluer leur sphère relationnelle. Il est devenu commun pour une ONG de collaborer avec une autre ONG afin d'améliorer leurs efficacités respectives ou d'acquérir un savoir-faire clé pour un projet donné.

Il en est de même pour les relations entre les ONG et les entreprises qui ont pris une tournure radicale dès les années 80. Auparavant, les relations entre ces deux acteurs étaient inexistantes ou parfois conflictuelles. Il était fréquent qu'une ONG attaque avec virulence une entreprise pour dénoncer certains actes faisant ainsi la une des médias. Les entreprises désireuses d'améliorer leur image de marque auprès du grand public et des consommateurs ont saisi l'opportunité de s'associer avec des ONG de plusieurs façons :

- par le financement des activités des ONG qui vont elles-mêmes contribuer au bien-être social et environnemental des régions où les entreprises sont actives ;
- par le don de matériel ou la mise à disposition de capital humain dans le cadre d'échanges de bonnes pratiques.

Il reste néanmoins certaines ONG qui refusent ou se méfient de ce genre de partenariat accusant les entreprises de vouloir faire du « greenwashing »⁴.

3.4.5 L'État et les collectivités locales

L'apport provenant de l'État est souvent obtenu de différents pouvoirs publics. En Suisse, par exemple, les fonds proviendront de différentes Communes, du Canton ou de la Confédération directement. Cela dépendra notamment du type de projet et surtout des besoins de l'ONG. Un projet coûteux sera généralement financé par la Confédération et plus le montant demandé est faible et plus le relai sera donné aux pouvoirs publics des échelons inférieurs (Cantons ou Communes). Il est important de savoir que l'État ne finance généralement jamais un projet dans sa totalité, l'ONG doit faire également le nécessaire pour amener une partie du montant total des besoins en fonds privés. Le pourcentage de cet apport sera à définir selon le pouvoir public. La collaboration avec l'État et les collectivités s'apparente plus à un « cofinancement » car il est exigé d'une ONG d'être également proactive dans le domaine financier.

⁴ Le green washing, ou en français l'éco blanchiment, consiste pour une entreprise à orienter ses actions marketing et sa communication vers un positionnement écologique (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie. [en ligne]. consulté en 2014)

En plus d'apporter une partie des fonds, l'ONG est soumise à d'autres exigences toutes aussi contraignantes. Les bailleurs de fonds institutionnels exigent souvent qu'on leur rende des comptes sur les actions et les décisions prises. Cela implique que l'ONG doit appliquer un principe de transparence totale concernant sa communication, la tenue de ses comptes, la gestion de l'argent investi et l'avancement des programmes ou des projets.

3.4.6 L'opinion publique

Les médias peuvent être un canal très important pour promouvoir et défendre la cause d'une ONG. On constate d'ailleurs une augmentation des dons lors de catastrophes naturelles relayées abondamment par les médias comme le prouvent les chiffres records des dons récoltés après le Tsunami de 2004 survenu au Sri Lanka. Selon la Direction du Développement et de la Coopération (DDC), ce ne sont pas moins de 15'440'000 francs suisses qui ont été déployés au seul niveau suisse et 13,5 milliards de dollars réunis par la communauté internationale. Cette prouesse a été notamment possible grâce à l'activisme des médias sur le terrain et la grande réactivité des ONG venues sur place.

Bien que les médias « contribuent » par la diffusion de l'information à aider les ONG dans leur récolte de dons, ils peuvent également, dans certains cas, faire tomber des ONG en déclenchant des scandales. On constate alors une diminution des dons car le scandale d'une association affecte la crédibilité des autres et rend le public méfiant sur les dons. Les médias et l'opinion publique sont des parties prenantes très délicates qui peuvent propulser un projet ou tout simplement faire fermer une ONG.

3.5 Les nouveaux défis

Nous avons constaté que les parties prenantes étaient des acteurs importants dans l'environnement des ONG.

Aujourd'hui, personne ne peut nier l'importance des ONG dans le tissu social et économique mondial. Elles contribuent par leur action à combler le fossé laissé par les secteurs privé et public. Leur importance et leur nombre ne cessent d'ailleurs de grandir au rythme des conflits, des guerres ou encore de l'augmentation générale de la pauvreté. Malgré le bien-fondé de leur action et de leur création, certaines ONG sont montrées du doigt pour plusieurs raisons.

Il est souvent reproché à certaines ONG un amateurisme quant à leur principe de gestion, ainsi qu'un manque de stratégie de management et d'efficacité. L'argument utilisé par les ONG est qu'elles poursuivent une mission qui se base sur l'intérêt social et humain plutôt

que dans la recherche du profit maximum. Par conséquent, les ONG n'utilisent en général pas de stratégie spécifique pour augmenter leur efficacité au service des parties prenantes.

Leur nombre impressionnant en perpétuelle augmentation depuis les années 90 est également au centre du débat. En effet, ce nombre contribue à créer une véritable concurrence entre les ONG qui ont déjà de la peine à avoir une cohésion d'action ou une définition universelle de ce que devrait être une ONG (au niveau juridique, sociologique ou économique).

Enfin, le manque de transparence sur les actions ou encore sur l'utilisation des donations revient souvent lorsque l'on parle d'ONG. D'ailleurs, les quelques scandales relayés par les médias n'ont pas aidé l'opinion publique à se rassurer sur la totale honnêteté de quelques ONG. Le donateur d'aujourd'hui ne donne plus sans compter. Il veut qu'on lui rende des comptes et veut prendre part aux décisions clés de l'ONG. Il est devenu vital pour les ONG de repenser la façon de récolter les fonds permettant leur survie tout en gardant une totale indépendance dans leurs activités.

3.6 Financement des ONG et concurrence

Le financement est une étape clé pour la poursuite des activités d'une ONG et, face à une concurrence toujours plus grande sur le marché des donations, il devient capital de se « différencier ».

Pour mieux comprendre la concurrence présente dans le secteur des ONG, nous utiliserons ici le modèle de Porter appliqué généralement dans le secteur de l'industrie pour décrire la concurrence sur le marché.

Le modèle de Porter⁵ élaboré en 1979 par l'économiste Michael Porter a pour objectif de mesurer l'intensité concurrentiel d'un organisme, généralement une entreprise, à travers la menace concurrentielle et l'analyse de ses avantages compétitifs. Cet outil de veille concurrentiel sert notamment à anticiper les changements qui pourraient menacer l'organisme. Cet outil peut également s'appliquer aux ONG qui doivent également se poser des questions sur les menaces de leur environnement.

Pour cette analyse, nous allons utiliser une échelle allant de 1 à 10 pour chacun des points d'observations. A la fin de notre analyse, un graphique représentant l'intensité concurrentiel, nous aidera à visualiser l'environnement des ONG.

⁵ Source : PORTER, Michael. *How competitive force shape strategy*. 1979.

3.6.1 Le pouvoir de négociation des donateurs (note :8/10)

Comme vu précédemment, les bailleurs de fonds sont les « clients » des ONG qui vont leur « acheter » un service. Ils détiennent un pouvoir de négociation immense par le biais de leur financement. Ils peuvent, par exemple, exiger de l'ONG qu'elle améliore ses services où que ses activités coutent moins cher. L'émergence de nouvelles grandes institutions mondiales, telles que la « Fondation Gates » ou le « Fonds Mondial », a tendance à concentrer les bailleurs de fonds, ce qui a pour conséquence d'augmenter leur force de négociation face aux ONG. Ces bailleurs de taille colossale poussent les ONG à adopter une approche semblable à celle d'une entreprise pour traiter des problèmes sociaux.

3.6.2 Le pouvoir de négociation du public (note : 9/10)

Le public apporte une ressource immatérielle à l'ONG qui est l'opinion publique. En effet, la confiance du public (les gouvernements, parties politiques, les médias, les employés) procure à l'ONG une légitimité pour entreprendre ses actions. Pour les ONG, il est crucial de maintenir un niveau de confiance maximum, car celle-ci est la garantie de ressources financières venant des donateurs privés et institutionnels. Depuis la mise en lumière d'un manque de management de certaines ONG par les médias, les observateurs ou des institutions indépendantes, il est attendu des ONG d'avoir un niveau de transparence comparable à celui attendu des entreprises ou des gouvernements.

3.6.3 La menace des substituts (note : 6/10)

Les menaces de substituts pour les ONG pourraient résider dans les activités de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui pourraient être une menace pour remplacer les dons offerts aux ONG.

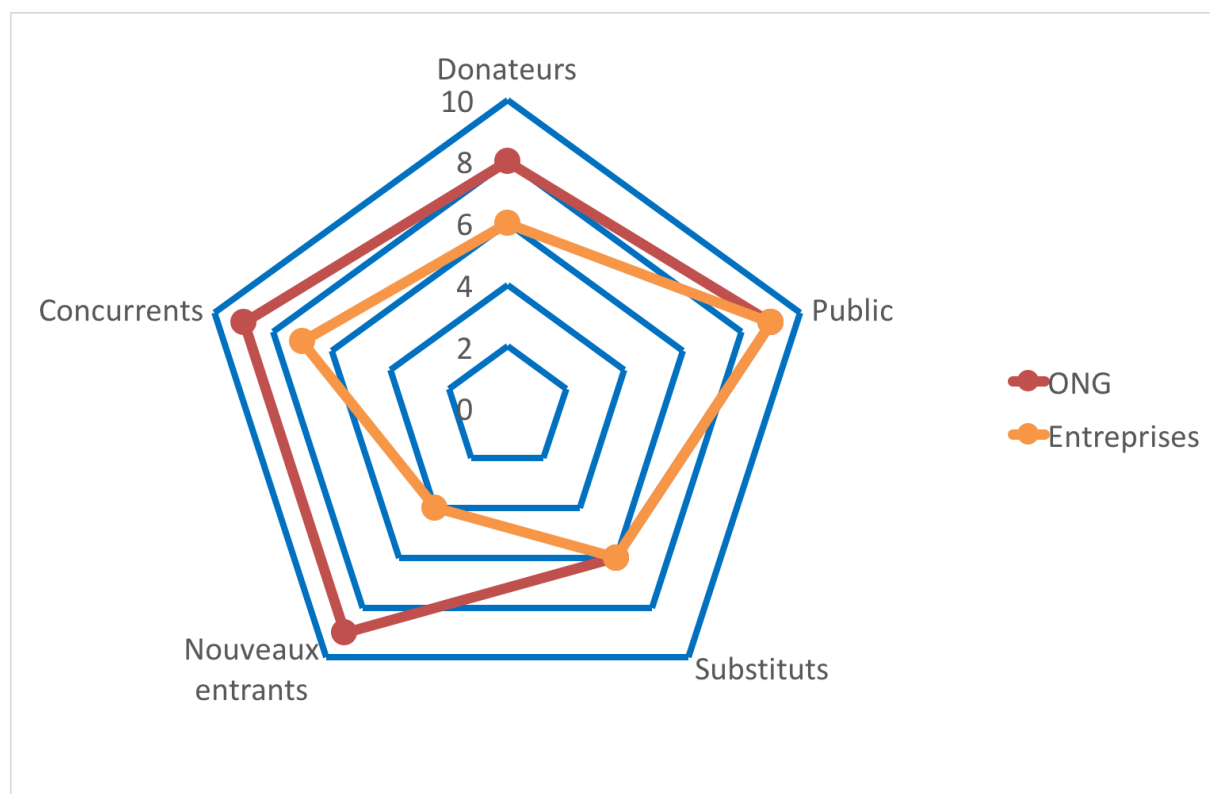
3.6.4 La menace des nouveaux participants (note : 9/10)

Les nouveaux arrivants sont des menaces pour les ONG déjà présentes qui pourraient se faire remplacer par des concurrents plus efficaces.

3.6.5 La rivalité entre les ONG existantes (note : 9/10)

Le secteur des ONG possède des barrières à la sortie relativement faibles et le marché de l'emploi y est toujours en croissance. C'est le signe que le secteur est encore en pleine croissance et qu'il pourrait potentiellement attirer d'autres acteurs.

Figure 6 : Le Modèle de Porter



Source : Figure adaptée Porter, 1979

On peut se rendre compte grâce à cette analyse des cinq forces (figure 7) de Porter que le secteur des ONG reste très attractif et extrêmement concurrentiel. En Suisse, il est très facile sur le plan administratif et financier de constituer une association ou une fondation. En revanche, pour constituer une entreprise cela demande déjà d'avoir certaines connaissances du métier même si la démarche administrative reste simple. Ces raisons expliquent pourquoi l'intensité concurrentielle du secteur privé est moins grande que celui du secteur tiers-secteur.

3.6.6 La Problématique

Face à la pléthore d'ONG présentes au niveau mondial, quelle sera celle qui obtiendra plus facilement un financement ? Quel sera l'indicateur ? Quelles informations sur la mission et quels indicateurs sur le fonctionnement et la gouvernance d'un organisme à but non lucratif sont susceptibles de motiver les donateurs potentiels à financer cet organisme ?

Ce sont à ces questions que nous allons essayer de répondre dans la suite de notre travail à travers l'étude de cas de DNDi. Ceci nous aidera ensuite à identifier les référentiels et les bonnes pratiques à adopter pour optimiser le fundraising d'une ONG.

4. La démarche

Les objectifs de mon travail sont de comprendre l'environnement dans lequel évolue DNDi pour ensuite établir un diagnostic sur sa gouvernance de fondation. Une fois le diagnostic réalisé, nous proposerons à l'organisation des recommandations pour mettre en place les « best practices » en matière de gouvernance.

Dans le cadre de l'étude de l'environnement, nous avons attaché une importance à l'immersion dans l'atmosphère et l'univers de la fondation. Nous nous sommes rendu dans les locaux de l'organisation afin d'avoir une interview avec une des personnes du département de la recherche de fonds. Cet entretien nous a permis de mieux comprendre l'environnement mais également d'établir un contact avec une personne clé de l'organisation qui pourrait nous apporter une aide pour l'obtention d'informations pertinentes. Avant notre entretien avec l'organisation, notre travail était axé sur l'optimisation des fonds récoltés pour l'ONG, c'est-à-dire sur la question de savoir comment faire pour récolter plus efficacement de l'argent. L'entretien qui nous a été accordé ainsi que l'analyse de l'environnement de la fondation nous ont permis de comprendre que l'organisation n'avait pas de réel problème de méthodologie en matière de récolte de fonds. D'ailleurs, le département de recherche de fonds a mis en place des processus internes clairs pour des entretiens avec les potentiels donateurs. Notre analyse s'est recentrée sur l'analyse des points suivants :

- les règles,
- les processus,
- la gestion du pouvoir,
- les parties prenantes.

Ces éléments sont capitaux pour une bonne gouvernance de fondation. Nous reviendrons plus tard dans notre travail sur la définition de la gouvernance et des bonnes pratiques à adopter en la matière.

Notre analyse a été menée uniquement à partir des informations qui nous ont été remises par notre interlocutrice ainsi que des différents documents et brochures publiés par la fondation. Il n'était pas nécessaire d'avoir un questionnaire étant donné que nous voulions également à travers ces documents voir si l'organisation respectait le principe de transparence.

4.1 Les outils

4.2 Swiss NPO-Code et la Fondation ZEWO

Pour nous aider dans notre analyse, nous allons tenir compte des directives en matière de gouvernance institutionnelle pour des organisations à but non lucratif en Suisse. Cette directive a été réalisée par les présidents des différentes grandes œuvres d'entraide suisses. En 2003, un comité composé de membres des comités et des conseils de fondations impliquées dans l'entraide en Suisse décide d'élaborer des normes de bonne pratique dans la gouvernance des organisations à but non lucratif. L'association Swiss NPO-Code donne mandat à la fondation ZEWO pour auditer les organisations afin de contrôler si elles remplissent les critères pour une éventuelle certification. Les objectifs de Swiss NPO-Code décrits dans le point 3 de ses statuts sont les suivants :

« Le présent code contribue à l'accomplissement efficace des tâches des organisations d'utilité publique. Il a notamment pour effet :

a. d'encourager les organes directeurs à prendre conscience de leur responsabilité et à l'assumer ;

b. de favoriser la création de structures de gestion claires et transparentes ;

c. d'amener le public, les donateurs et l'État à faire confiance à l'organisation ;

d. d'inciter les travailleurs honorifiques, professionnels et bénévoles à collaborer au sein de l'organisation ;

e. de favoriser la transparence par des informations objectives sur l'activité et le succès de l'organisation. »
(Swiss NPO-Code, article 3, 31 mars 2006)

Étant donné que l'association Swiss NPO-Code est partenaire avec la fondation ZEWO, nous utiliserons également la structure des coûts recommandée par cette dernière. ZEWO est un service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique collectant des dons. Sa mission est de renforcer la confiance à l'égard des organisations récoltant des dons par leur contrôle et, le cas échéant, de dénoncer les mauvaises pratiques à l'opinion publique.

Nous allons regarder la structure de l'ONG grâce à la grille d'évaluation suivante :

Tableau 1 : Grille d'analyse

Critère d'analyse	Norme à appliquer	Points d'observation
Fonctionnement de l'Organe suprême	Swiss NPO-Code	<ul style="list-style-type: none"> - Tâche de l'organe - Séparation des pouvoirs - Protection des cofondateurs et bénévoles - Tâche de la direction
Organisation de travail de la direction	Swiss NPO-Code	<ul style="list-style-type: none"> - Composition (les membres) - Renouvellement - Mode de travail - Compétences (gestion et technique) - Incompatibilité - Conflit d'intérêts - Commissions - Délégation de tâches spéciales et activité de gestion - Indemnisation - Présidence
Organe suprême et direction	Swiss NPO-Code	<ul style="list-style-type: none"> - Collaboration entre l'Organe suprême et la direction - Direction du secrétariat
Comptes et contrôle	Code ZEWO	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle interne et gestion des risques - Contrôle externe
Communication	Swiss NPO-Code	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport annuel

5. Drugs for Neglected Diseases initiative (DNDi)

Afin de mieux comprendre l'histoire, les activités et l'organisation de DNDi j'ai consulté les publications⁶ mis à disposition par la fondation. La majorité de leur publication est présente en téléchargement sur leur site internet. Ma correspondante au sein de la fondation Mme Cao, m'a également fourni les informations nécessaires à la compréhension de l'environnement.

5.1 Création et histoire

En 1999, l'organisation médicale humanitaire internationale Médecins Sans Frontières (MSF) constate dans le cadre de ses activités qu'elle manque de médicaments appropriés pour travailler efficacement sur le terrain avec ses patients. Dès lors, l'organisation décide de réunir un groupe de spécialistes internationaux pour se pencher sur l'étude du manque en recherche et développement concernant les maladies négligées. Ce groupe d'experts avait pour tâche d'analyser les origines du manque de recherche et d'élaborer des stratégies novatrices pour pallier ce manque. L'objectif pour MSF était de trouver le moyen d'assurer le développement de nouveaux médicaments à des prix abordables. Après analyse des éléments pertinents à la problématique, le groupe d'experts a émis la recommandation de créer un organisme qui se spécialiserait dans la recherche et le développement des médicaments négligés. C'est de cette initiative commune de MSF et du groupe de spécialistes qu'est née DNDi, l'initiative pour les Médicaments Négligés (Drugs for Neglected Diseases initiative).

Une fois la stratégie validée par MSF, le groupe d'experts s'est rapproché de plusieurs institutions afin de trouver l'aide dont ils avaient besoin. Au préalable, quelques critères avaient été établis afin de cibler et de légitimer les nouveaux partenaires. En effet, les institutions approchées devaient partager les positions de DNDi sur la nécessité d'avoir une plus grande implication du secteur public et international pour la question des maladies négligées. Après une série de négociations, six institutions ont finalement été retenues du fait de leur passé historique dans la recherche pour les maladies négligées, de leur expertise en la matière, de la mission sociale de leur activité et enfin pour la proximité de ces institutions avec le terrain où le besoin en médicaments rares se fait ressentir.

Le 9 juillet 2003 à Genève, avec l'aide totale de sept institutions, DNDi voit officiellement le jour. On compte, parmi les sept organisations fondatrices, cinq institutions du secteur public, une organisation humanitaire et une organisation internationale de recherche.

⁶ Sources : Drugs for Neglected Diseases initiative. [en ligne]. consulté en 2015

Tableau 2 : Liste des fondateurs

Type d'organisation	Nom de l'organisation	Pays d'origine
Secteur privé	Fondation Oswaldo Cruz	Brésil
Secteur public	Conseil indien pour la recherche médicale	Inde
Secteur public	Ministère de la santé de Malaisie	Malaisie
Secteur public	Institut Pasteur	France
Tiers secteur	Médecins Sans Frontières	Internationale
Secteur public	Programme spécial de l'Organisation Mondiale de la Santé pour la recherche et la formation sur les maladies tropicales	Internationale

5.2 Mission

Les missions de DNDi selon ses statuts (article 5) sont axées, d'une part, sur la recherche et le développement de médicaments à des prix abordables et adaptés aux besoins du patient et, d'autre part, sur la pertinence d'agir comme un leader d'opinion en mettant en avant la nécessité d'investir plus dans la recherche et le développement contre les maladies négligées.

Afin d'accomplir sa mission, DNDi s'entoure des réseaux dans la recherche et le développement, met en place des partenariats privés ou publics et met à contribution des pays en voie de développement à tous les stades de la recherche afin d'assurer le leadership de ces pays.

DNDi peut être classée dans le secteur des organisations de développement qui contribuent par ses actions à améliorer considérablement la santé dans le monde.

5.3 Le modèle d'affaire

L'organisation agit comme un « contremaître » pour superviser et rassembler plusieurs partenaires qui vont mettre en commun les moyens nécessaires au développement d'un traitement. Pour chaque nouveau traitement, DNDi devra combiner les compétences et ressources de partenaires hétérogènes venant du milieu universitaire et de la recherche, de

l'industrie pharmaceutique, les gouvernements, certaines entreprises privées et des organisations non-gouvernementales.

Le schéma ci-dessous décrit les étapes nécessaires à l'élaboration d'un médicament de la phase recherche jusqu'au moment où il sera commercialisé pour le patient :

- Etape 1 : recherche moléculaire en laboratoire parmi des molécules potentiellement efficaces contre la maladie ;
- Etape 2 : sélection des molécules prometteuses ;
- Etape 3 : tests des molécules prometteuses sur des patients sains volontaires ;
- Etape 4 : si le test est concluant, nouveau test effectué en clinique sur des patients malades ;
- Etape 5 : validation du médicament comme étant sûr et efficace ;
- Etape 6 : validation du médicament par l'OMS et les autorités nationales ;
- Etape 7 : production du médicament pour les patients.

5.4 Qu'est-ce qu'une maladie négligée ?

Selon la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), une maladie négligée désigne un groupe de maladies transmissibles qui sont présentes principalement dans les pays pauvres. Le terme « maladies tropicales négligées⁷ (MTN) » vise un certain nombre de maladies causées par « des agents pathogènes⁸ ainsi que des groupes de pathologies⁹ provoquées par des espèces microbiennes¹⁰ apparentées les unes aux autres ». Dans son rapport de 2010, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) dénombre 2.7 milliards de personnes vivant avec moins de 2 \$US par jour (ceci est la caractéristique d'une personne pauvre selon l'OMS). Parmi cette population, la moitié est atteinte d'une ou plusieurs maladies négligées. Ces maladies sont encore présentes dans des régions peu développées où les conditions d'hygiène sont précaires. Au niveau socio-économique, elles contribuent à renforcer la pauvreté en touchant physiquement des populations vivant déjà dans des régions défavorisées.

⁷ Afin de faciliter la lecture nous abrégerons le terme maladie tropicale négligée par « MTN ».

⁸ « Facteur engendrant une lésion ou étant à l'origine d'une maladie » (internaute.com).

⁹ « Ensemble des manifestations d'une maladie et des effets morbides qu'elle entraîne » (larousse.fr).

¹⁰ « Organisme microscopique ou ultramicroscopique unicellulaire, et plus spécialement l'un des organismes qui causent les fermentations et les maladies » (larousse.fr).

L'OMS a également établi dans son rapport « Agir pour réduire l'impact mondial des maladies tropicales négligées » un certain nombre de points communs ou critères définitoires des MTN. Nous en présentons ci-dessous une liste résumée non exhaustive mais pertinente pour notre recherche :

5.4.1 Les maladies tropicales négligées sont un signe de pauvreté et d'exclusion

Les MTN pèsent sur la qualité de vie des populations des pays en développement (perte de productivité, augmentation de la pauvreté, augmentation du nombre de décès). Tout ceci empêche l'évolution socio-économique de ces populations.

5.4.2 Les maladies tropicales négligées touchent des populations peu visibles et qui ont peu de poids politique

Les MTN touchent principalement des populations disposant de peu de revenus. Leur situation économique ne leur permet pas d'influencer les décisions gouvernementales en lien avec leur santé et aucun représentant ne peut parler en leur nom auprès des décideurs.

5.4.3 Les maladies tropicales négligées ne se propagent pas partout dans le monde

Les MTN ne se propagent pas partout dans le monde et ne menacent pas les populations avec des revenus élevés. En effet, les MTN ont besoin d'un certain climat pour se développer et devenir transmissibles. Elles ne sont ni présentes en Europe ni en Amérique du Nord.

5.4.4 Les maladies tropicales négligées intéressent relativement peu la recherche

La recherche permet de mettre au point de nouveaux outils de diagnostic et de nouveaux médicaments. Ceux-ci pourraient permettre de prévenir, guérir et traiter les complications de toutes les MTN. Les investissements dans la recherche pour les MTN sont aujourd'hui très faibles.

5.5 Les bénéfices de la recherche

En douze ans d'activité, DNDi a déjà réussi à développer quelques médicaments et a contribué par son action à augmenter le niveau des recherches pour les MTN. Dans son rapport « An innovative approach to R&D for neglected patients, ten year of experience et lessons learned by DNDi » paru en 2013, on trouve quelques chiffres importants sur la décennie d'activité de l'organisation :

- 6 nouveaux médicaments développés et 12 nouvelles molécules prometteuses ;
- environ 350 partenariats dans 43 pays dont 20 entreprises du secteur pharmaceutique et plus de 50 universités ;
- 138 millions d'euros de dépenses uniquement dédiés à la recherche de traitement ;
- plus de 250'000'000 de patients ayant pu bénéficier des traitements développés par DNDi et ses partenaires.

5.6 Le portefeuille des maladies

DNDi a focalisé son activité de recherche sur un portefeuille de 6 maladies qui sont la maladie Chagas, les infections aux vers filaires, le HIV pédiatrique, la leishmaniose, la malaria, la trypanosomiase humaine africaine (maladie du sommeil).

En effet, ces maladies n'ont pas de viabilité financière pour l'industrie pharmaceutique car elles touchent principalement ou seulement les populations vivant sous les tropiques du sud soit dans le tiers-monde et n'ayant pas la capacité financière pour suivre un traitement. DNDi veut pallier le manque de traitement et d'investissement qu'il y a actuellement avec son modèle d'affaire particulier.

5.6.1 La maladie Chagas

Infection : environ 5.7 millions de personnes infectées

Effets : 7'000 morts par an

Géographie : le parasite est présent dans 21 pays d'Amérique Latine

L'objectif de DNDi pour cette maladie est de délivrer pour 2018 un traitement par voie orale efficace et sûr. La recherche va également se focaliser sur les causes de la propagation de la maladie afin de pouvoir mettre en place des outils efficaces pour soutenir le développement de médicaments.

5.6.2 Les infections aux vers filaires Elephantiasis¹¹

Infection : plus de 120 millions de personnes infectées

Effets : 40 millions de personnes défigurées ou handicapées

Géographie : Environ 80% des personnes à risque vivent dans les 10 pays suivants: Bangladesh, République démocratique du Congo, l'Éthiopie, l'Inde, l'Indonésie, le Myanmar, le Nigeria, le Népal, les Philippines et la République de Tanzanie.

Les traitements actuels peuvent durer de 5 à 15 ans pour guérir un patient. L'objectif de DNDi est de développer un traitement efficace sur des courtes durées.

5.6.3 Le HIV pédiatrique

Infection : 220'000 nouveaux enfants (<15 ans) en 2014 infectés et 2.6 millions d'enfants vivent avec le VIH en 2014.

Effets : 150'000 d'enfants morts en 2014

Géographie : 2/3 des personnes vivant avec le VIH se trouvent en Afrique sub-saharienne. 86% des nouvelles infections chez les enfants surviennent en Afrique sub-saharienne.

L'objectif de DNDi est de développer un médicament sans alcool qui puisse être accepté par les enfants de moins de 3 ans. L'autre enjeu du VIH pédiatrique est son accès limité seulement 32% des enfants vivant avec le VIH ont accès à des soins appropriés.

5.6.4 La leishmaniose

Infection : entre 700'000 et 1'300'000 nouvelle infection

Effets : environ 48'000 morts

Géographie : Les 7 pays les plus infectés sont le Brésil, l'Inde, l'Éthiopie, le Kenya, le Népal et le Soudan. La leishmaniose reste présente dans 98 pays et englobe une population à risque de 350'000'000 de personnes.

L'objectif de DNDi est de pouvoir délivrer un médicament par prise orale sûre, efficace à un prix abordable. L'objectif est également de pouvoir soigner les lésions sans laisser de cicatrices.

5.6.5 La malaria

Infection : 198 millions de nouveaux cas en 2013

Effets : 584'000 morts en 2013

Géographie : La malaria est présente dans plus de 100 pays dans le monde. En Afrique sub-saharienne, la malaria tue un enfant de moins de 5 ans chaque minute.

¹¹ Sources pour les 6 maladies : DNDI. *R&D Portfolio*.2013. 1-16 p.

L'objectif de DNDi est d'appuyer les efforts de recherches pour avoir des médicaments moins chers et plus efficaces à la réalité du terrain.

5.6.6 La trypanosomiase humaine africaine

Infection : 3'796 cas recensés en 2014

Effets : La mort si aucun traitement n'est administré

Géographie : La République Démocratique du Congo recense 89% de cas reportés en 2013. Il est également présent dans 35 autres pays dans le monde

L'objectif de DNDi est de développer un médicament sûr qui s'administre par voie orale.

6. La gouvernance

6.1 Définition

Il existe une multitude de définitions pour décrire et expliquer ce qu'est la gouvernance. En effet, ce terme reste vaste et peut se décliner sous plusieurs formes. Pour définir ce large concept, nous allons nous baser sur la définition proposée par Pierre-Yves Gomez, professeur et directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises.

Pierre-Yves Gomez définit la gouvernance selon les termes suivants :

« Gouvernement d'entreprise : ensemble des institutions, règles et pratiques délimitant les pouvoirs de ceux qui orientent les entreprises. Problématiques du concept : légitimité et droit du dirigeant d'orienter les entreprises. Trois composantes : 1) les institutions, organes de contrôle des dirigeants ; 2) les règles que les entreprises se fixent elles-mêmes ; 3) les pratiques d'exercice du pouvoir. »

(Pierre-Yves Gomez, référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises [en ligne], 2009)

Ceux qui sont en charge d'orienter l'entreprise sont amenés à prendre des décisions importantes quant à la bonne marche de l'entreprise (survie, évolution stratégique). Il est important de savoir sous quelles conditions, selon quelles contraintes et avec quelle légitimité les dirigeants peuvent prendre des décisions au nom de l'entreprise. C'est à cette question que s'intéresse le gouvernement d'entreprise.

1) Afin de définir ce pouvoir décisionnel, le droit des entreprises (Code des obligations article 626) oblige l'entreprise à mettre en place des organes de contrôle des dirigeants (le Conseil, l'assemblée générale des actionnaires, des comités autour du Conseil).

2) Les entreprises elles-mêmes peuvent s'imposer des règles de bonnes conduites sous la forme de rapport de bonne gouvernance ou de charte de gouvernance d'entreprise. Dans ce contexte, le pouvoir du dirigeant est défini, légitimé et limité par les institutions et règles au sein de l'entreprise.

3) Le pouvoir peut également venir d'autres éléments qui n'ont pas été formalisés par des règles. En effet, le charisme naturel du potentiel dirigeant, ses relations avec d'autres actionnaires, d'autres dirigeants ou d'autres administrateurs peuvent également définir son pouvoir. Dans ce cas, c'est la configuration du pouvoir de l'entreprise c'est-à-dire les pratiques de l'exercice du pouvoir qui définissent le gouvernement d'entreprise.

Ce qu'il faut retenir des différents éléments de la définition, c'est que le gouvernement sert à établir l'ensemble des règles, des processus applicables à toutes les institutions dans leur gestion. Elle met un cadre dans la gestion du pouvoir du dirigeant. Un équilibre est assuré entre les participants sur les décisions qui orientent de manière décisive les actions de l'entreprise.

Dans la littérature, on peut trouver le terme de *gouvernement* d'entreprise ou celui de *gouvernance* d'entreprise. Ces deux termes veulent dire exactement la même chose, à noter que le mot *gouvernance* est simplement une traduction de l'américain « governance » qui signifie *gouvernement* en français. Le lecteur peut faire facilement la confusion lorsqu'on parle de *gouvernement d'entreprise* avec le *gouvernement* au sens étatique. Afin d'éviter cette confusion, nous utiliserons dans notre travail le terme de *gouvernance* d'entreprise qui fait lui référence à la définition donnée auparavant.

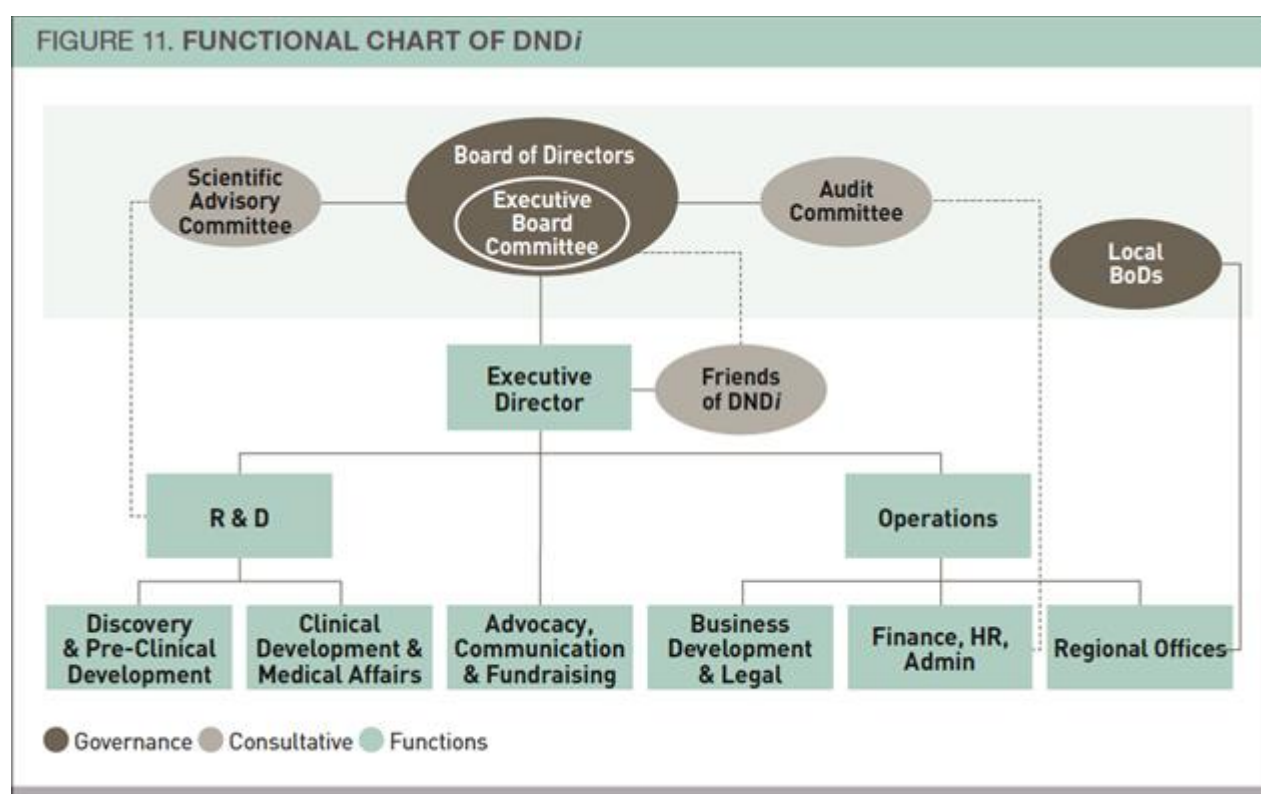
Il est également important de retenir que la gouvernance d'entreprise peut s'appliquer à d'autres organisations telles que les organisations non-gouvernementales. Pour ces dernières, les mêmes questions se posent à savoir : qu'est-ce qui autorise un dirigeant à prendre des décisions clés pour l'avenir de l'organisation et qu'est-ce qui légitime qu'il puisse le faire ?

Dans le cadre de notre étude, nous allons voir si DNDi a mis en place une bonne gouvernance respectant notamment les directives en matière de gouvernance institutionnelle pour les organisations suisses d'utilité publique. Les grands principes de bonne gouvernance établis par l'association Swiss NPO-Code et la fondation ZEWO nous aideront également à savoir si DNDi est performante au sens de chacune de ses parties prenantes ou si son travail est orienté au bénéfice de ses donateurs.

6.2 Diagnostic organisationnel

Les statuts de DNDi nous précisent qu'elle est une fondation Suisse à but non lucrative sous la surveillance ordinaire de l'Autorité fédérale de surveillance des fondations¹². Cette entité contrôle les fondations reconnues d'utilité publique et actives au niveau national et international. L'activité de l'autorité de surveillance se base principalement sur l'article 84 al.2 CC, à savoir : « *L'autorité de surveillance pourvoit à ce que les biens des fondations soient employés conformément à leur destination.* ». L'autorité de surveillance est l'organe qui fait autorité lors de demande d'examen ou de plaintes adressées par des tiers portant sur la fondation ou sur le comportement des organes de la fondation. Toute fondation reconnue coupable dans ses agissements pourra faire l'objet d'une sanction allant du rappel à la dissolution. L'organigramme ci-dessous (figure 8) nous montre comment est organisée la fondation. Nous déterminerons plus tard dans la partie « où se trouve le pouvoir ? » si l'organisation des différents organes est telle qu'elle est représentée ici.

Figure 7 : Organigramme de DNDi



Source : DNDi. *Business plan 2011 à 2018*. 2011. 36-40 P.

¹² Source : CONFEDERATION. *Surveillance des fondations* : Guide pratique pour la fondation. (2010. 1-10 p.)

6.3 Sources de pouvoir

Dans cette partie, nous allons nous pencher sur l'analyse de DNDi au sens structurel. Afin de comprendre le mécanisme de gouvernance qui régit l'ONG, il est important de déterminer les lieux de pouvoir au niveau de la hiérarchie. L'analyse du pouvoir va nous permettre de percevoir DNDi sous une forme plus politique où le pouvoir est un enjeu déterminant dans les relations entre les différentes parties prenantes.

Les scientifiques en sociologie Crozier et Friedberg¹³, ont défini le pouvoir ainsi : « le pouvoir de A sur B correspondant à la possibilité pour A d'obtenir que, dans la négociation avec B, les termes à l'échange lui soient favorables ».

Il faut comprendre que le pouvoir est présenté comme l'intérêt qu'il apporte à celui qui le possède. La concurrence entre les individus dans un système permet à un acteur d'obtenir un avantage au détriment d'un autre. Crozier et Friedberg, ont également catégorisé les relations de pouvoir au sein des organismes en quatre types :

1. **Le pouvoir d'expertise** est le fait de détenir ou de faire croire que l'on détient une compétence rare.
2. **Le pouvoir des entrées et sorties d'organisations** est la relation que l'organisation a avec son environnement pour ses besoins en ressources ou en vente.
3. **Le pouvoir de l'information** est le fait de maîtriser les canaux d'informations et de communications.
4. **Le pouvoir hiérarchique** est le fait pour l'organisation de donner du pouvoir et une certaine autonomie à des individus qui détiendront le pouvoir décisionnel.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons au dernier type de pouvoir (hiérarchique). Nous allons voir que le pouvoir émis par la hiérarchie peut être formel, c'est-à-dire que les relations entre acteurs seront clairement définies par l'organigramme et les statuts de DNDi ; d'autres relations seront plus informelles dans les cas où les relations sont sous-entendues et n'ont aucune valeur légitime.

¹³ Michel Crozier et Erhard Friedberg, sociologues et auteurs de l'ouvrage de référence *L'acteur et le système* (1977).

6.4 Fonctionnement de l'Organe suprême

Nous allons à présent nous concentrer sur le premier critère de notre analyse décrite auparavant dans notre tableau, à savoir le fonctionnement de l'Organe suprême. Notre démarche consiste à observer les informations que nous avons sur les tâches et le fonctionnement de l'Organe suprême pour ensuite comparer avec les normes qui devraient être respectées selon le Swiss NPO-Code pour un fonctionnement efficace.

6.4.1 Le Conseil (Organe suprême) - Board of Directors

La principale fonction du Conseil est d'exercer l'autorité suprême sur les activités de DNDi selon les statuts. Le Conseil est composé de sept membres au moins (dont six représentants des fondateurs et un observateur permanent de l'OMS) et de treize au plus. Les membres du Conseil sont nommés pour une période de quatre ans qui peut être reconduite. Les tâches principales du Conseil sont de nommer les représentants de la fondation, de désigner le président, le trésorier, le secrétaire et tout autre responsable du Conseil. Elle nomme également les membres du Comité scientifique consultatif, le Directeur général et l'Organe de révision.

6.4.2 Les écarts observés par rapport au Swiss NPO-CODE

Nous pouvons observer plusieurs éléments du Conseil qui pourraient être améliorés pour être plus en accord avec le Swiss NPO-Code. En effet, en observant la composition actuelle du Conseil, nous pouvons relever que le quota de sept membres représentant des fondateurs n'est pas tout à fait respecté. A l'heure actuelle, l'Indian Council of Medical Research ainsi que le Kenya Medical Research Institute ne sont pas représentés alors que les statuts (article 8.3) précisent que le Conseil doit avoir dans ses membres au moins un représentant pour chacun des sept fondateurs.

Nous pouvons également observer un manque de clarté sur le pouvoir conféré au sein du Conseil. Les statuts nous indiquent qu'il faut au moins six représentants des membres fondateurs. Ces membres ont-ils le même pouvoir décisionnel que les autres membres qui ne sont pas des représentants des fondateurs ? Les statuts ne nous le précisent pas. Ceci pourrait notamment être un point à connaître en terme de pouvoir décisionnel. Nous savons que, dans les statuts (point 11.1 et 11.2), les décisions sont prises à la majorité simple du Conseil ; mais cela inclut-il les représentants des membres non fondateurs ?

Une autre observation nous permet de constater que le Conseil peut élire lui-même ses membres, ce qui pose la question sur la séparation des pouvoirs. Nous pouvons nous

demander si les fondateurs ont un rôle à jouer dans les élections, vu que les statuts imposent au moins six représentants des fondateurs. Lorsqu'un représentant des fondateurs quitte DNDi, qui propose une nouvelle candidature ?

Observons maintenant les profils des membres de l'Organe suprême. Nous pouvons constater que la plupart des membres sont des scientifiques qualifiés dans leur domaine, ce qui est pertinent dans le cadre des activités de DNDi. Sur les onze membres du Conseil, seul le trésorier présente des compétences dans la gestion. Les autres compétences sont d'ordre plus scientifiques. Le Swiss NPO-Code édicte dans le point 16 de son règlement que les membres de l'organe directeur doivent développer autant des compétences techniques que de gestion.

En ce qui concerne le conflit d'intérêt entre membres du Conseil et DNDi, nous n'avons pas assez d'informations pour déterminer si l'un des membres du Conseil possède des liens de parentés avec des membres de la direction. En revanche, nous avons pu observer que l'un des membres du Conseil a également été consultant pour la Fondation Bill & Melinda Gates qui est l'un des plus gros donateurs de DNDi. Ceci peut représenter un conflit d'intérêt au sens du Swiss NPO-Code (article 18) si ce membre fait bénéficier à la Fondation Gates d'une certaine forme d'ingérence auprès de DNDi.

6.5 Organisation du travail de la Direction

Après analyse sur la structure du Conseil, nous pouvons déjà répondre à une des questions soulevées, à savoir celle des compétences des profils au Conseil.

Le Swiss NPO-Code nous indique (article 19) que l'Organe suprême peut constituer une ou des commissions permanentes pour accomplir les tâches qui lui incombent. La responsabilité de l'exécution de ces tâches reste tout de même du ressort de l'Organe suprême. En regardant la structure de DNDi, nous pouvons comprendre que les membres du Conseil ont un rôle de contrôle sur les activités et qu'ils ne dirigent pas directement l'ONG. Les tâches sont déléguées et les décisions importantes doivent être validées par ses membres.

6.5.1 La Direction - Executive Board Committee

La Direction supervise toutes les activités de DNDi et fait des recommandations au Conseil lorsque des décisions doivent être prises. L'équipe de direction comprend un directeur général nommé par le Conseil et des membres du personnel selon le besoin du directeur général. L'engagement des cadres de la Direction doit être validé par le Conseil. L'équipe de Direction est responsable de l'exécution des tâches suivantes :

- l'exécution des décisions du Conseil,
- la gestion des ressources financières et humaine de DNDI,
- la préparation et la mise en œuvre du budget annuel,
- l'établissement des protocoles et des procédures de gestion,
- le compte rendu, sur une base régulière au Conseil, des plans d'action et de l'avancement des projets.

6.5.2 Les écarts observés par rapport au Swiss NPO-CODE

Le système d'indemnisation des membres du Conseil pour son travail est également très opaque. Le Swiss NPO-Code prévoit (article 21) que le travail de l'Organe suprême doit se faire à titre gracieux. Le règlement relatif au label de qualité ZEWO prévoit (article 6) que les membres de l'Organe suprême doivent travailler à titre gracieux à hauteur d'au moins 100 heures par année. Au-delà de ce temps, une rémunération pourra être versée. Le montant et la durée de l'indemnité doivent également être rendus publics à travers le compte d'exploitation ou les annexes. Si la fondation décide de verser des indemnités, elle devrait le faire en tenant compte du fait que l'organisation est d'utilité publique.

En regardant le rapport financier 2013, nous ne trouvons, là aussi, aucune mention du versement d'indemnité pour le Conseil ou les membres de la Direction.

En ce qui concerne les membres de la Direction, nous constatons selon le business plan que la Direction est composée de tous les directeurs des départements ainsi que du directeur général. Cette organisation peut également porter à confusion. En effet, cela voudrait dire que les membres de la Direction donnent des ordres pour eux-mêmes. Il n'y a pas de distinction statutaire claire entre l'employé directeur d'un département et le membre de la Direction.

6.6 Organe suprême et Direction

La collaboration entre le Conseil et la Direction peut être clarifiée au niveau des statuts et de l'organigramme. Toutefois, après lecture approfondie, on peut comprendre que la gestion fait partie des tâches qui incombent à la Direction et que le Conseil a un rôle de contrôle et de validation.

6.7 Comptes et contrôle

En ce qui concerne les comptes et le contrôle de DNDi, nous allons nous référer au code établi par la fondation ZEWO. Comme nous l'avons expliqué plus haut, ZEWO travaille en étroite collaboration avec l'association Swiss NPO-Code qui la mandate pour les questions en lien avec le contrôle des comptes.

6.7.1 L'Organe de révision - Audit Committee

Le contrôle des activités et de la gestion est assumé par le vérificateur qui est indépendant et externe à DNDi. Il rend compte au Conseil et à la Commission fédérale de surveillance des fondations, des irrégularités constatées lors de sa vérification. L'organe de révision est nommé par le Conseil et se charge de vérifier que le respect des dispositions statutaires et des buts est bien respecté.

6.8 Les donateurs

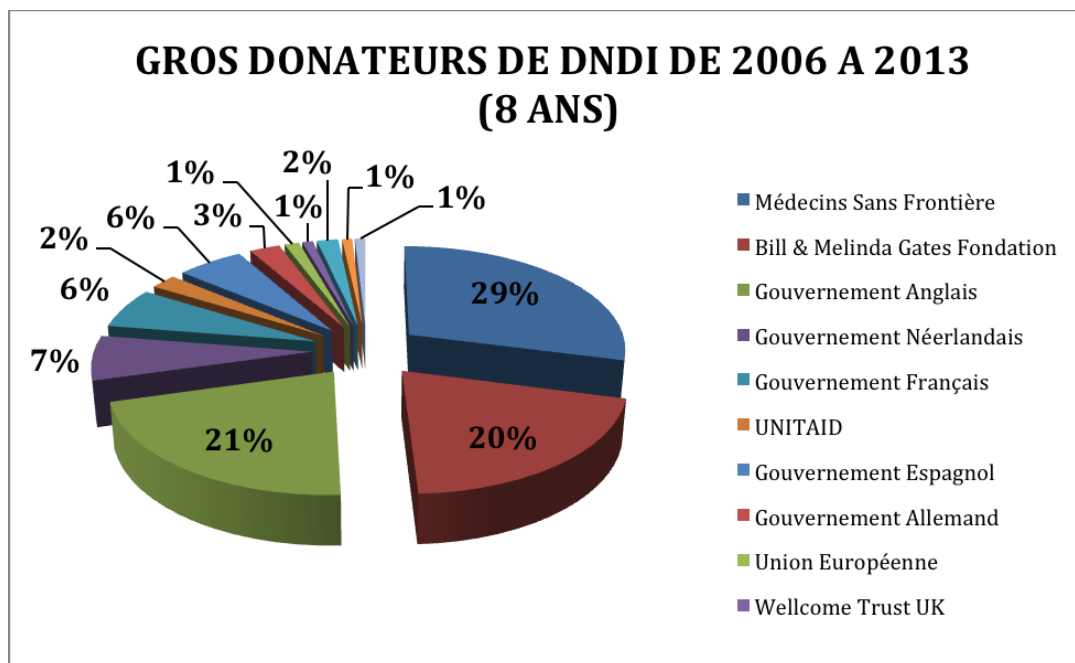
Comme nous avons pu le voir auparavant, les donateurs sont essentiels aux ONG pour financer les activités. Nous avons également vu dans la catégorie des parties prenantes que certains donateurs sont très exigeants dans les contreparties qu'ils réclament notamment au niveau efficacité et transparence. On peut se demander dans quelle mesure l'argent versé à DNDi par ses donateurs leur donne du pouvoir décisionnel au sein de l'organisation.

L'analyse des rapports d'activités de 2006 à 2013 nous permet d'avoir certaines de ces informations. En effet, nous constatons que le seul fondateur à avoir versé de l'argent entre 2006 et 2013 est l'organisation Médecin Sans Frontière. L'évolution des dons reçus nous montre également une croissance régulière depuis 2006, ce qui est assez favorable en termes de ressources pour DNDi. La crise financière de 2007 n'a que très faiblement affecté les dons qui sont restés croissants.

6.8.1 Les écarts observés par rapport au Swiss NPO-CODE

En regardant maintenant les montants récoltés depuis 2006, on peut constater que certains donateurs se démarquent par les sommes importantes versées sur huit ans. Parmi ces généreux donateurs sortant du lot, on peut citer l'ONG Médecin Sans Frontière qui est l'un des membres fondateurs, la Fondation Bill & Melinda Gates dirigée par l'ex-patron de Microsoft qui est aussi l'une des plus grosses fortunes mondiales et, enfin, le Gouvernement anglais. A eux trois, ils ne représentent pas moins de 70% du total des dons entre 2006 et 2013. On peut se demander si l'importance de leur contribution financière ne remet pas en question l'indépendance de DNDi.

Figure 8 : Gros donateurs de DNDi



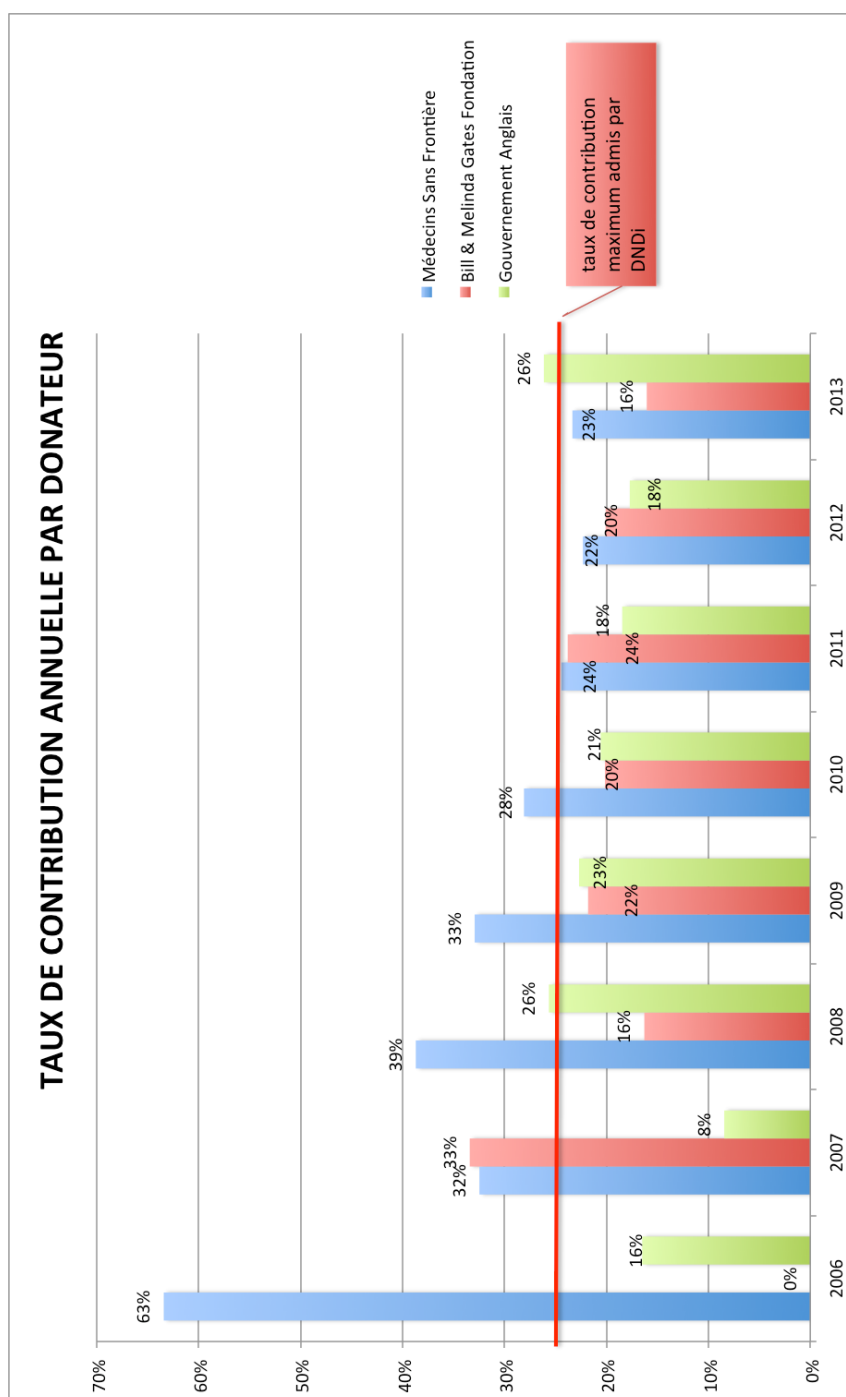
Source : Domingos Mabanza (2015), chiffres repris des rapports financiers de DNDi. 2006-2013

Nous pouvons avoir des éléments de réponse en regardant la politique de recherche de fonds établie par DNDi. L'ONG précise dans l'article 1 de sa politique qu'un donateur ne pourra pas contribuer à plus 25% du total des dons et cela afin de garantir son indépendance dans la poursuite de ses activités. Si nous prenons en compte à nouveau les trois plus gros donateurs de DNDi, on constate que la règle des 25% n'a pas été respectée à six reprises en huit ans. Certaines années, les écarts sont mêmes au-dessus de plus de 10% que le seuil imposé par l'ONG. Cela peut mettre en doute l'indépendance de l'organisation face à des si gros donateurs.

Si nous prenons maintenant le seuil que DNDi s'est imposé à savoir 25%. Sur quelle base l'a-t-elle faite ? Nous n'avons pas beaucoup d'explication de leur part pour bien comprendre d'où vient ce chiffre. Il semble être évident qu'au vu des montants importants donnés par ces gros donateurs, qu'il puisse être difficile pour une ONG de refuser. Toutefois

Le tableau ci-dessous nous montre le taux d'apport des trois plus gros donateurs de DNDi :

Figure 9 : Taux de contribution annuelle par donateur



Source : Domingos Mabanza (2015), chiffres repris des rapports financiers de DNDI. 2006-2013

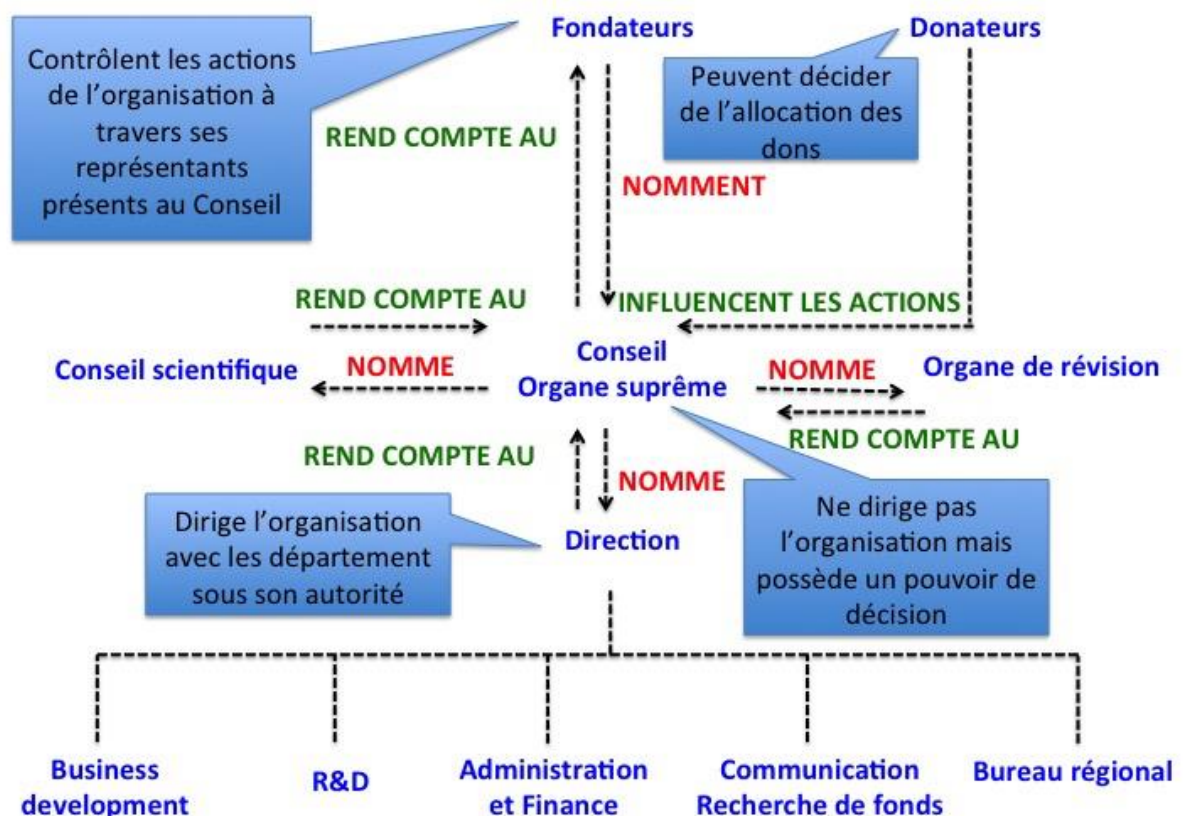
La gouvernance d'un organisme à but non lucratif est-elle susceptible de motiver des donateurs potentiels à le financer ?
MABANZA Domingos

6.9 Les fondateurs

Afin de comprendre l'influence des fondateurs sur l'organisation, il est important de distinguer deux points importants qui sont : la contribution financière et la présence des fondateurs dans les aspects décisionnels, ce qui va nous aider à déterminer leur force de négociation. Au niveau de leur contribution financière, nous avons vu précédemment que le seul donateur fondateur était l'ONG Médecins Sans Frontières. La suite de l'analyse nous permettra de déterminer la présence des fondateurs dans les aspects décisionnels.

6.10 Où se trouve le pouvoir ?

Figure 10 : Source de pouvoir dans l'organisation



Source : Domingos Mabanza (2015), figure adaptée *Business plan 2011 à 2018*. 2011. 36-40 P

Dans l'organigramme (figure 8) extrait du business plan 2011 à 2018 de DNDi, nous avons pu observer l'organisation de DNDi telle qu'elle nous la présente. Le diagnostic organisationnel de DNDi nous a permis de démontrer que la réalité était différente de celle présentée. L'organigramme établissant les sources du pouvoir (figure 11) nous montre certains éléments qui diffèrent de la réalité. La description du nouvel organigramme (figure 11) nous permettra de mieux comprendre les enjeux du pouvoir au sein de DNDi.

1. Le Conseil (Organe suprême) ainsi que la Direction font partie du même ensemble. Il est difficile pour un lecteur extérieur de comprendre quels sont les liens entre Conseil et Direction. Après analyse nous comprenons que l'Organe suprême est celui qui valide les décisions importantes pour la gestion de DNDi. En revanche, la direction au quotidien des activités est déléguée à la Direction. Nous pouvons définir que le Conseil a autorité sur la Direction ce qui le place sur un échelon supérieur du pouvoir et place de ce fait la Direction en position de subalterne.
2. Le Conseil scientifique qui est nommé par le Conseil dispose d'un rôle consultatif. Il peut néanmoins influencer le Conseil et la Direction avec ses recommandations d'experts en matière de MTN. Étant donné la complexité dont relèvent la recherche et le développement en la matière, le rôle des experts reste clé même s'ils ne peuvent pas contraindre le Conseil et la Direction à faire certains choix. Le planning de DNDi en matière de recherche va être principalement établi par rapport à leurs conseils.
3. L'organe de révision est indépendant du Conseil et de la Direction et reste capital en matière de légitimité des activités. En effet, l'Organe de révision est celui qui peut confirmer que les activités de la fondation sont en adéquation avec ses statuts ainsi que l'exige l'Autorité fédérale de surveillance des fondations. Ce contrôle extérieur des activités oblige le Conseil et la Direction à adopter une certaine rigueur dans l'exécution quotidienne des activités et la gestion financière.
4. Nous avons pu voir plus haut que les fondateurs disposent de six représentants au niveau du Conseil. Ceci confirme qu'ils sont encore bien présents dans l'organisation malgré qu'ils n'apparaissent pas directement dans le tableau 1. Nous pouvons facilement établir que le Conseil par l'intermédiaire de ses représentants doit rendre compte aux fondateurs de l'organisation.
5. Les donateurs qui ne sont pas présents sur le tableau 1 exercent tout de même une influence sur les activités de DNDi. En effet, chaque donateur peut choisir dans quelles activités il veut que ses fonds soient alloués. Chaque donation est effectuée

sous la forme d'un contrat qui oblige également DNDi à respecter certains termes. Même si une certaine forme de liberté est négociée de la part de l'ONG, il reste un certain nombre de donateurs qui veulent définir l'allocation de leurs dons à des programmes spécifiques de recherche.

7. Recommandations

Le diagnostic que nous avons pu faire de l'organisation nous permet de faire les recommandations suivantes qui doivent être adaptées au cadre de travail international de DNDi:

1. Obtention de certification ZEWO ou Swiss NPO-Code

DNDi peut se démarquer en matière de bonne gouvernance en cherchant à se certifier. Grâce à cela, la fondation pourra bénéficier d'un audit externe de ses processus ainsi que de sa gestion financière. Elle sera également reconnue par les donateurs qui pourront voir qu'elle détient le label ZEWO de qualité.

2. Définition dans les statuts du nombre de voix relatif des représentants des fondateurs

Nous avons pu voir dans notre analyse que les membres du Conseil n'ont pas tous la même importance entre représentants des fondateurs et non représentants des fondateurs. Il est important pour l'extérieur de savoir si chaque membre du Conseil possède une voix.

3. Indépendance de l'organisation

DNDi s'est imposé un seuil de 25% par donateur à ne pas dépasser. Ceci est une première étape importante pour son indépendance auprès des donateurs mais nous ne comprenons pas pourquoi ce chiffre a été choisi. L'organisation aurait bien pu nous dire 20%, 10% ou 30% ; alors que représente ce chiffre ? Il serait bon d'établir plus d'explications sur sa police de recherche de fonds. Au-delà de ce chiffre, nous pensons que DNDi doit trouver le moyen de pouvoir non seulement respecter les impératifs qu'elle s'impose mais surtout développer une certaine créativité pour ne pas perdre les dons qui dépasseraient un certain seuil. Elle pourrait par exemple reporter les surplus sur une autre année sous la forme d'une promesse de don.

4. Définition plus cohérente des statuts pour le Conseil et la Direction

Nous avons pu voir dans notre étude que les rôles et les tâches du Conseil et de la Direction n'étaient pas toujours très clairs. Le statut doit être là justement pour éviter toute ambiguïté pour les lecteurs. Il convient d'adapter le présent statut au Swiss NPO-Code.

5. Meilleure adaptation du profil des membres à leur mission

Nous avons également vu que les membres du Conseil n'ont qu'une seule personne avec un profil de gestion. Afin de mener à bien la mission de DNDi et celle du Conseil, il convient d'avoir un équilibre entre les différents membres. Il faudrait instaurer un ratio imposant un certain nombre de scientifiques et un certain nombre de profils de gestion. Etant donné qu'il faut au moins six représentants des membres fondateurs, nous proposons que les six autres membres du Conseil soient des profils avec des compétences de gestion.

6. Adoption d'une Charte de gouvernance

En adoptant une Charte, DNDi sera capable de démontrer à ses donateurs que sa gestion remplit les principes de bonne gouvernance. En le faisant volontairement, elle s'impose une gestion plus rigoureuse et se démarque encore plus des institutions qui sont gérées dans l'amateurisme.

7. Création d'un comité de gouvernance

En plus d'avoir une Charte de gouvernance, nous proposons à DNDi de constituer un comité de gouvernance extérieur et indépendant chargé du contrôle des articles inscrits dans la Charte. Ce comité devra également adapter les règles aux nouveaux principes de gestion.

8. Rémunération transparente du Conseil et de la Direction

Nous constatons après notre analyse qu'aucune communication n'est faite sur la rémunération du Conseil et de la Direction. Nous proposons que DNDi adopte dans ses prochains rapports financiers une mention quant à la rémunération. Nous pensons que cette démarche ne peut que conforter sa crédibilité auprès de ses donateurs.

Tableau 3 : Gille de synthèse des recommandations

Critère d'analyse	Norme à appliquer	Recommandations
Fonctionnement de l'Organe suprême	Swiss NPO-Code	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de processus clairs dans les statuts pour définir le rôle du Conseil et celui de la Direction - Mise en place d'un processus de rémunération transparent pour le Conseil - Clarifier le statut du nombre de voix relatif des représentants des fondateurs au Conseil - Adapter le profil des membres du Conseil (avoir un équilibre entre profil de gestion et scientifiques)
Organisation de travail de la direction	Swiss NPO-Code	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de processus clairs dans les statuts pour définir le rôle du Conseil et celui de la Direction
Organe suprême et direction	Swiss NPO-Code	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter une charte de gouvernance - Créer un comité de gouvernance extérieur à DNDi en charge du respect de la Charte - Établir un ratio cohérent de don maximum par donateur - Pour les montants qui sont supérieur au ratio ou seuil imposé essayé de proposer au donateur de reporter une partie du don l'année suivante
Comptes et contrôle	Code ZEWO	<ul style="list-style-type: none"> - Communiquer la rémunération des membres du Conseil comme le prévoit le Code ZEWO
Communication	Swiss NPO-Code	<ul style="list-style-type: none"> - Transparence de la rémunération

Conclusion

L'analyse de DNDi nous a permis de déterminer que les donateurs sont une part importante et vitale à la survie d'une fondation. La fondation doit constamment jongler entre les impératifs du terrain ainsi que ceux désirés par les donateurs. Les allocations faites pour certaines maladies ne sont parfois pas celles dont les patients auraient besoin en priorité. On peut également relever que grâce à leur action, un nombre plus important d'acteurs comprend la nécessité d'investir dans la recherche même si ces maladies ne les affectent pas directement.

L'étude de cas nous montre au final que DNDi a bien compris l'importance d'avoir des standards élevés en matière de gouvernance et a déjà commencé à mettre certains processus en place. Nous pensons que pour motiver les donateurs potentiels à financer l'organisation, DNDi doit maintenant intégrer le fait que la bonne gouvernance est devenue un impératif et qu'il doit être appliqué scrupuleusement. Dès lors, la fondation doit maintenant intégrer dans sa stratégie des principes de bonne gouvernance pour renforcer ses besoins en fonds toujours plus importants. Finalement, nous pensons que l'indépendance doit rester au cœur de l'activité pour garantir que DNDi travaille au service des patients et non de ses donateurs. Dès lors, il convient pour la fondation d'avoir une gestion particulière des bailleurs pour éviter qu'un seul puisse imposer les activités et les médicaments à développer.

Nous pouvons maintenant nous demander comment la gouvernance d'un organisme à but non lucratif est susceptible de motiver des donateurs potentiels ? Il faut simplement suivre les règles et les processus de gestion établis par des instances reconnues. DNDi n'a pour l'instant pas de problème en terme de récolte de fonds mais, comme nous avons pu le voir, le marché des dons change en fonction des échos positifs et négatifs relayés par les médias et l'opinion publique. En effet, l'épidémie Ebola que nous avons connue non seulement par les médias mais également par le cas de personnes infectées dans des pays occidentaux a remis en cause le fait que certaines maladies n'étaient présentes qu'au sud. Aujourd'hui, avec la facilité d'accès aux transports et la chute de leurs prix, il devient globalement plus accessible de voyager. Cet été, qui a connu des chaleurs record, a également vu une alerte dans plusieurs pays européens concernant le moustique tigre qui migre du sud au nord. Selon les experts la hausse générale des températures serait l'une des causes de cette nouvelle migration.

Finalement, nous pouvons dans cette conclusion nous poser quelques questions sur la responsabilité des gouvernements du nord : le financement des gouvernements occidentaux provient-il de la peur du déplacement de ces maladies du sud au nord ou est-il le fruit d'un acte purement altruiste ? La fondation Bill et Melinda Gates, qui dispose de plus de moyens que l'OMS, pourrait-elle à terme remplacer cette institution mondiale ? L'ingérence humanitaire de DNDi dans les pays du sud serait-elle une forme de néocolonialisme ? Nous vous laisserons le soin de faire votre propre opinion sur ces questions.

Bibliographie

Livres

CROZIER FRIEDBERG. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Coll. *Sociologie politique*. 1977. 69 P.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management : A Stakholder Approach*. Harpercollins College Division. 1984

HARRIBEY, Jean-Marie. *L'économie sociale et solidaire, une appendice ou un faux-fuyant ?*. Coll. Mouvement, 2002. 45 p.

PORTER, Michael. *How competitive force shape strategy*. Harvard Business School Press.1979.

RYFMAN, Philippe. *Les ONG*. Coll. Repères. Paris : La Découverte, 2004. 107 p.

Rapports

APRES-GE Chambre de l'économie sociale et solidaire. *Créer une entreprise sociale et solidaire : le guide*, 2012. 12 p.

ASSOCIATION SWISS NPO-CODE, *Directives en matière de gouvernance institutionnelle pour les organisations suisses d'utilité publique*. 2006. 1-24 p.

CONFERENCE DES ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALES, *Convention européenne sur la reconnaissance de la personnalité juridique des organisation internationales non gouvernementales*. 1986. 1-3 p.

DNDI. *Statuts*. 2003. 1-10 p.

DNDI. *Rapport annuel financier*. 2006 -2013.

DNDI. *Business plan 2011 à 2018*. 2011. 36-40 P.

DNDI. *La nécessité d'une convention sur la recherche - développement essentielle en santé*. 2012. 1-16 p.

DNDI. *R&D Portfolio*.2013. 1-16 p.

FONDATION ZEWO. *Les dons aux œuvres de bienfaisance augmentent pour la septième année consécutive*. 2013. 1-5 p.

FONDATION ZEWO. *Règlement relatif au label de qualité ZEWO délivré aux organisations d'utilité publique*. 2013. 1-10 p.

GOMEZ, Pierre-Yves. *Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises*. 2009. 9-13 p.

OMS. *Agir pour réduire l'impact mondial des maladies tropicales négligées*. 2010. 1-2 p.

ZUFFEREY, Joris. *Introduction à la société civile et aux ONG*. 2011. 1-17 p.

Articles de périodique

BIDER, Éric. *L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire*. revue du MAUSS n°21. 2003. 162-178 p.

FREYSS, Jean. *La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation*, revue Tiers Monde n°180. 735-772 p.

DAVATZ, Ariuscha. *Le label ZEWO attribué aux organisations d'utilité publique : une contribution pour une meilleure transparence sur le marché du don en Suisse*. revue Annuaire suisse de politique de développement. 2004. 1-9 p.

Sites web

CONFÉDÉRATION SUISSE ; *Direction du développement et de la coopération* [en ligne].

https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/Aktivitaeten/Factsheet-Tsunami-Sri-Lanka_FR.pdf (consulté en juillet 2015)

DRUGS FOR NEGLECTED DISEASES INITIATIVE. [en ligne].

<http://www.dndi.org> (consulté en août 2015).

ETHIKA, *Entreprises et ONG se pacsent*, [en ligne].

<http://www.ethika.ch/wp-content/uploads/2008/06/bhec78.pdf> (consulté en juillet 2015)

INSTITUT DE RECHERCHE ET DÉBAT SUR LA GOUVERNANCE, *Les défis des ONG face à la crise des régulations politiques* [en ligne].

<http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-25.html> (consulté en juillet 2015).

MEDECINS SANS FRONTIERES, *les 10 principes de MSF*. [en ligne].

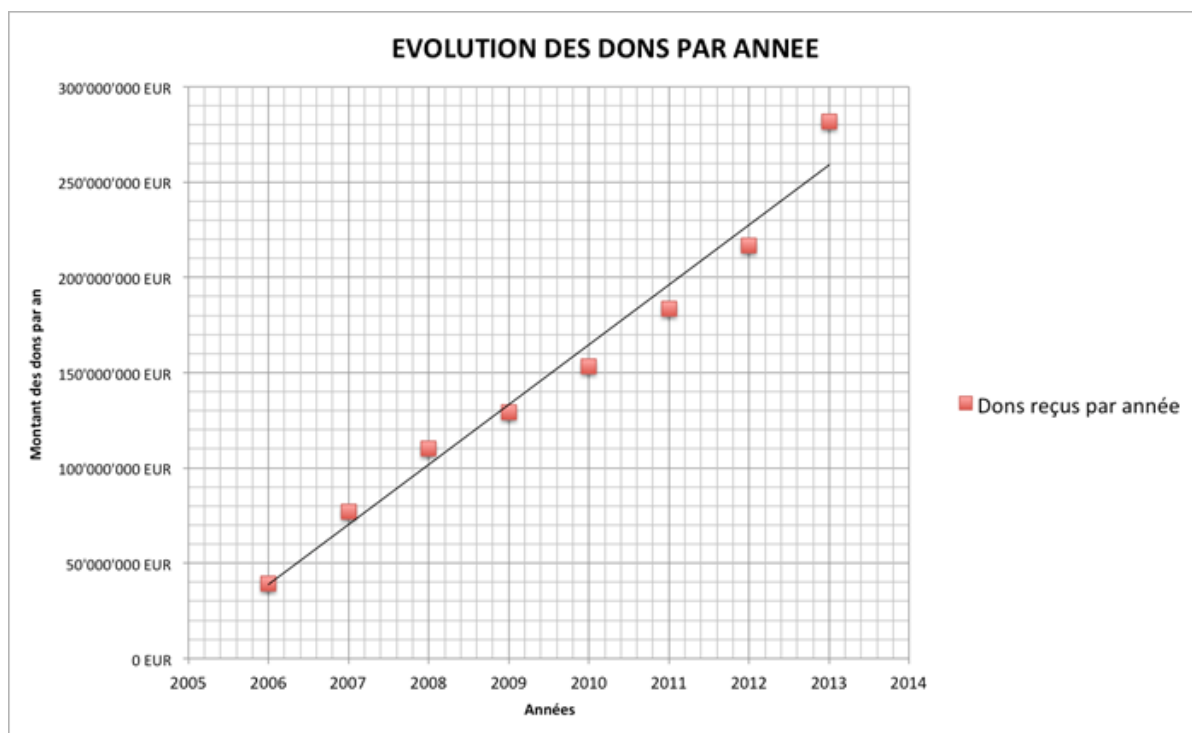
<http://www.msf.ch/a-propos-de-msf/les-10-principes/> (consulté en août 2015)

Annexe 1 : Taux de participation des donateurs

TAUX DE PARTICIPATION DES CHAQUE DONATEUR PAR RAPPORT A L'ENSEMBLE DES DONATIONS										
Donateurs	taux de contribution par donateur en 2006	taux de contribution par donateur en 2007	taux de contribution par donateur en 2008	taux de contribution par donateur en 2009	taux de contribution par donateur en 2010	taux de contribution par donateur en 2011	taux de contribution par donateur en 2012	taux de contribution par donateur en 2013	taux de contribution par donateur sur 8 ans	
Médecins Sans Frontière	63%	32%	39%	33%	28%	24%	22%	23%	28%	
Bill & Melinda Gates Fondation	0%	33%	16%	22%	20%	24%	20%	16%	20%	
Gouvernement Anglais	16%	8%	26%	23%	21%	18%	18%	26%	21%	
Gouvernement Néerlandais	8%	4%	3%	2%	11%	9%	8%	6%	7%	
Gouvernement Français	4%	10%	7%	7%	6%	5%	7%	5%	6%	
UNITAID	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	5%	2%	
Gouvernement Espagnol	0%	6%	5%	8%	7%	7%	6%	4%	6%	
Gouvernement Allemand	0%	0%	1%	1%	1%	5%	4%	3%	3%	
Union Européenne	4%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	1%	
Wellcome Trust UK	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	1%	
Gouvernement Suisse	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	4%	2%	
Medicor Fondation	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	
Gouvernement des Etat-Unis	0%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	
Canton de Genève	2%	1%	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	
UBS Fondation	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	
Donateurs privés divers	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Fond global mondial	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Famille Sandoz Fondation	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Starr international Fondation	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Sasakawa Peace Fondation	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Région de Toscane (Italie)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Wellspring advisor Agency	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Donateurs anonymes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Bachman Fondation	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Gouvernement Norvégien	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	
Banque Bilbao Vizcaya Argentaria	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Gouvernement Brésilien	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Famille Moreau	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Carlos Slim et Rockefeller fondation	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
GHIT	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

La gouvernance d'un organisme à but non lucratif est-elle susceptible de motiver des donateurs potentiels à le financer ?
MABANZA Domingos

Annexe 2 : Evolution des dons en 8 ans



Annexe 3 : Diagnostique organisationnel



Annexe 4 : Evaluation des recommandations

